

MASTER'S THESIS

Onderzoek naar de feedbackomgeving.
Een case study bij een productiebedrijf.

van Kessel, M. (Mark)

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Onderzoek naar de feedbackomgeving.

Een case study bij een productiebedrijf.

Researching the feedback environment.

A case study at a manufacturing company.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Mark van Kessel
Identiteitsnummer:	
Datum:	30-12-2020
Afstudeerbegeleider	Fred Heemstra
Meelezer	Rob Kusters
Derde beoordelaar	
Versie nummer:	1
Status:	final

Abstract

Er is een veelvoud aan informatie te vinden als het gaat om feedback. Informatie met betrekking tot randvoorwaarden en processen waarin feedback wordt gegeven des te minder. Dit onderzoek is er opgericht om vast te stellen waar die omgevingsfactoren of wel feedbackomgeving aan moeten voldoen binnen een projectgroep. Doormiddel van een enquête onder tweeënzeventig personen werkzaam bij een productiebedrijf in het klein metaal is geprobeerd vast te stellen in hoeverre de theorie ondersteunt wordt door de praktijk. Hierbij is de enquête gebruikt van (Steelman, 2004). De enquêteresultaten zijn vervolgens gebruikt in aanvullende interviews met vijf personen die zowel de projectmanager als medewerker rol hebben vervuld. Doormiddel van deze interviews is geprobeerd een verklaring te zoeken naar de uitkomst van de enquête namelijk dat er geen duidelijke feedbackomgeving aanwezig is en geen duidelijke overeenkomsten zijn gevonden tussen theorie en praktijk in projectgroepen van het productiebedrijf. Een mogelijke verklaring is dat het theoretisch model van (Steelman, 2004) gebaseerd is op een manager-medewerker relatie, de relatie tussen projectmanager-projectmedewerker lijkt op een aantal elementen te verschillen. Uit de gehouden interviews zijn twee nieuwe elementen ontstaan. Vervolgonderzoek is noodzakelijk om deze, indien hier ondersteuning voor wordt gevonden, op te nemen als aanvulling op de bestaande literatuur.

Sleutelbegrippen

Feedback, feedbackomgeving, projecten, projectmanagers, feedback elementen.
Feedback, feedback environment, project, project managers, feedback elements.

Samenvatting

Een belangrijke softfactor waarop gestuurd kan worden om projecten tot een succes te maken is feedback. Feedback alleen is niet voldoende, er dient ook gekeken te worden naar de randvoorwaarden en processen waarin feedback gegeven wordt namelijk de feedbackomgeving. Dit onderzoek is er opgericht om inzicht te krijgen wat een feedbackomgeving precies is, aan welke eisen het moet voldoen, en of de literatuur met de praktijk overeenkomt. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag: Aan welke eisen moet een feedbackomgeving voldoen? Dienen de deel vragen te worden beantwoord.

Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?

Uit het beperkte literatuuronderzoek komt naar voren dat door de tijd heen verschillende theorieën ontwikkeld zijn met betrekking tot de definitie van een feedbackomgeving. In dit onderzoek is de volgende definitie van een feedbackomgeving aangehouden namelijk dat een feedbackomgeving verwijst naar de contextuele aspecten van dagelijkse manager-medewerker en medewerk-medewerker feedbackprocessen in plaats van de formele feedback van functioneringsgesprekken. De theorie is tot op heden gebruikt om een manager-medewerker relatie te toetsen, in dit onderzoek wordt de feedback relatie tussen een projectmanager-projectlid en projectleden onderling onderzocht.

Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur?

Door middel van het beperkte literatuuronderzoek zijn diverse elementen van een feedbackomgeving gevonden. Zeven elementen zijn opgenomen voor verder onderzoek. Aan de hand van een enquête verstrekt aan tweeënzeventig personen met een opkomst van percentage van negentien procent is geprobeerd vast te stellen in welke mate deze elementen door de praktijk worden ondersteund. Aanvullend op de enquête zijn er bij vijf medewerkers die zowel projectmanager als projectlid zijn interviews afgenomen. Door de resultaten van de enquête voor te leggen aan de geïnterviewden is een voorzichtig beeld ontstaan in hoeverre de theorie zich verhoudt tot de praktijk. Voor vijf van de elementen zijn beperkte overeenkomsten gevonden in de praktijk. De theorie lijkt hiermee niet één op één te kunnen worden gebruikt voor een feedbackomgeving binnen projectgroepen. Voor twee van de elementen lijkt een hiaat te ontstaan tussen het feedbackproces van een afdeling, namelijk manager-medewerker en die van projecten tussen projectmanager-projectlid. Uit de gehouden interviews zijn twee nieuwe elementen ontstaan. Dit zijn resultaten uit een zeer beperkte studie, vervolgonderzoek is dan ook noodzakelijk om deze, indien hier ondersteuning voor wordt gevonden, op te nemen als aanvulling op de bestaande literatuur.

Aan welke eisen moet een feedbackomgeving voldoen?

Er kan worden geconcludeerd dat het bestaande theoretisch model in dit onderzoek niet volledig afgestemd kan worden tussen de verschillende contexten namelijk die van manager-medewerker en projectmanager-projectlid. Verder onderzoek is nodig om te onderzoeken welke elementen wél toepasbaar zijn binnen projectgroepen. Dit onderzoek heeft geleid tot nieuwe bevindingen en toevoeging op het bestaande theoretisch model. Deze bevindingen dienen verder te worden onderzocht.

Summary

An important soft factor that can be used to make projects a success is feedback. Feedback alone is not enough, it is also necessary to consider the preconditions and processes in which feedback is given, namely the feedback environment. This research was set up to gain insight into what a feedback environment is, what requirements it must meet, and whether the literature corresponds with practice. To answer the main question: What requirements must a feedback environment meet? The sub questions need to be answered.

What is a feedback environment according to the literature?

The limited literature review shows that over time various theories have been developed with regard to the definition of a feedback environment. In this study the following definition of a feedback environment was used: a feedback environment refers to the contextual aspects of the daily manager-employee and employee-employee feedback processes instead of the formal feedback from performance interviews. Until now this theory has been used to test a manager-employee relationship, in this research the feedback relationship between a project manager-project member and between project members themselves is investigated.

Which elements of a feedback environment are recognized according to the literature?

Various elements of a feedback environment have been found through the limited literature research. Seven elements are included for further investigation. An attempt was made to determine to what extent these elements are supported by practice on the basis of a questionnaire given to seventy-two persons with a turnout percentage of nineteen percent. In addition to the survey, interviews were conducted with five employees who are both project manager and project member. By presenting the results of the survey to the interviewees, a first idea was developed to what extent the theory relates to practice. Limited similarities have been found in practice for five of the elements. The theory does not seem to match a feedback environment within project groups. For two of the elements a gap appears to arise between the feedback process of a department, namely manager-employee and that of projects between project manager-project member. Two new elements emerged from the interviews that were held. However, these are results from a very limited study, follow-up research is necessary to include these, if support is found, as an addition to the existing literature.

What requirements must a feedback environment meet?

It can be concluded that the existing theoretical model in this research cannot be fully aligned between the different contexts, namely that of manager-employee and project manager-project member. Further research is needed to investigate which elements can be applied within project groups. This research has led to new findings and addition to the existing theoretical model. These findings should be further investigated.

Inhoudsopgave

Abstract	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Sleutelbegrippen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Samenvatting	ii
Summary	iv
Inhoudsopgave	v
1. Introductie	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Gebiedsverkenning	1
1.3. Aanleiding / relevantie.....	2
1.4. Probleemstelling	2
1.5. Opdrachtformulering	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	3
2. Theoretisch kader	4
2.1. Onderzoeksaanpak.....	4
2.2. Uitvoering.....	5
2.3. Resultaten en conclusies.....	7
2.4. Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?.....	7
2.5. Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur? ..	8
2.6. Doel van het vervolgonderzoek	13
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	14
3.1.1. Onderzoeksstrategie	14
3.1.2. Welke informatie is nodig om dit doel te bereiken?	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	16
3.2.1. Enquête	16
3.2.2. Interviews.....	19
3.3. Gegevensanalyse.....	20
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	20
4. Resultaten	23
4.1. Case Study	23
4.2. Resultaten enquête.....	24
4.2.1. Resultaten test pilot.....	24

4.2.2.	Populatie	25
4.2.3.	Resultaten definitieve enquête.....	25
4.3.	Interviews.....	41
4.3.1.	Interview vragen	41
4.3.2.	Thematische analyse en codesysteem.....	44
4.3.3.	Axiale codering.....	45
5.	Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie	48
5.1.	Discussie.....	48
5.2.	Conclusies	51
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	52
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	52
5.5.	Reflectie	53
	Referenties	53
6.	Bibliography	54
7.	Bijlagen.....	56
7.1.	Enquête vragen	56
7.1.1.	Uitnodigings e-mail enquête.....	58
7.1.2.	Vrij in te vullen veld enquête	60
7.2.	Interview vragen	61
7.3.	Transcripten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.4.	Codelijst	64
7.5.	Transcripten	66
7.5.1.	Interview 1	66
7.5.2.	Interview 2	86
7.5.3.	Interview 3	102
7.5.4.	Interview 4	117
7.5.5.	Interview 5	131

1. Introductie

1.1. Inleiding

Organisaties hebben te maken met projecten die niet of in mindere mate succesvol zijn. Projectsucces wordt van oudsher afgemeten aan harde succesfactoren namelijk tijd, geld, kwaliteit. Toch wordt er steeds vaker gestuurd op “soft factors” om tot projectsucces te komen. Een voorbeeld van een “soft factor” is feedback. Feedback is erop gericht om mens en machine, team, en organisatie beter te laten presteren. Ten aanzien van feedback zijn er verschillende manieren om feedback te geven. Zo wordt feedback één op één gegeven of juist publiekelijk. Het kan een positieve lading bevatten of een negatieve. De omgeving en cultuur waarin feedback wordt gegeven is bepalend en een voorwaarde voor het goed kunnen geven van feedback. Ook kan feedback als instrument worden gebruikt binnen projecten. Feedback is één van de vele soft skills waarop gestuurd kan worden om projectsucces te boeken. Dit onderzoek richt zich op de omgeving waarin feedback het beste tot zijn recht komt namelijk een feedbackomgeving.

1.2. Gebiedsverkenning

Er zijn diverse soorten feedback zoals feedback in computersystemen en programmatuur of feedback in het management domein. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de management kant van feedback. Volgens (Timperley, 2007) wordt feedback gezien als informatie die door een persoon wordt verstrekt met betrekking tot aspecten van iemands prestaties of begrip. (Wiggins, 2012) schrijft dat feedback informatie is over hoe we het doen in onze inspanningen om een doel te bereiken. Een andere definitie is dat feedback een effectief hulpmiddel is voor het bevorderen van efficiënt gedrag: het verbetert het bewustzijn van de consequenties van keuzes in complexe omgevingen (Casal, 2017). (London M, 2002) stelt dat feedback een subset is van de beschikbare informatie in de werk omgeving die aangeeft hoe goed iemand aan zijn of haar doelen voldoet. Het geeft aan welk gedrag door de organisatie wordt gewenst en omvat een evaluatie van de kwaliteit van relevant werkgedrag.

Om goed feedback te kunnen geven is er onderzoek gedaan naar de omgeving waarin feedback wordt gegeven. Zo beschrijft (Graef, 2014) vijf elementen, het soort feedback, wijze van feedback geven, kwaliteit van de feedback, of het constructief is en of het een negatieve of positieve boodschap betreft. Deze elementen zijn een voorwaarde zijn voor het creëren van een sterke feedback cultuur. Een sterke feedback cultuur leidt tot constructieve feedback.

Volgens (Porter, 2006) is een feedbackcultuur een werkomgeving waarin individuen, teams en het bedrijf formele en informele feedback zoeken, ontvangen en gebruiken om de prestaties continu te verbeteren. (Steelman, 2004) stelt dat een feedbackomgeving verwijst naar de contextuele aspecten van dagelijkse manager-ondergeschikte en collega-medewerker feedbackprocessen in plaats van de formele feedback van de functioneringsgesprekken.

1.3. Aanleiding / relevantie

Er zijn talrijke onderzoeken gedaan naar de verschillende gebieden van feedback, namelijk op die van techniek, management, cultuur en stijlen van feedback. In de definities van feedback komt naar voren dat feedback geven sterk gericht is om de prestatie van het individu te verbeteren (Timperley, 2007). Deze definitie wordt door de loop der jaren steeds breder getrokken waarbij (Porter, 2006) feedback toedicht aan meer dan alleen het individu maar ook aan een team of bedrijf die gezamenlijk prestaties willen verbeteren.

Bedrijven zijn voortdurend bezig zich te ontwikkelen en te verbeteren, dit wordt onder andere gedaan door middel van verbeterteams en projecten die een bijdrage leveren aan de bedrijfsstrategie. Om die verbetering te maken dienen projecten succesvol te worden afgerond. Volgens (Porter, 2006) wordt feedback gebruikt als instrument ter verbetering van het bedrijf en teams. Uit de literatuur komt naar voren dat er weinig onderzoek is gedaan naar de omgevingsfactoren waarin feedback wordt gegeven. De feedbackomgeving is voor organisaties van essentieel belang, zonder een juiste feedbackomgeving lijkt waardevolle feedback verloren te gaan.

1.4. Probleemstelling

Niet alle projecten die organisaties uitvoeren zijn succesvol. Factoren die hier verantwoordelijk voor kunnen zijn: het overschrijden van budget, tijd en het missen van een bijdrage aan de strategie. Om op deze factoren te kunnen sturen is het fenomeen project management ontstaan waarbij de laatste jaren methodieken als Prince2, Agile, en Scrum een vlucht hebben genomen. Toch lijkt project management alleen niet voldoende voor een garantie tot projectsucces. Tijdens het uitvoeren van projecten is het van belang dat projectleden weten wat hun verantwoordelijkheden zijn, of zij hun taken goed uitvoeren en of zij het niveau behalen wat er van hun verwacht wordt. Uit de literatuur komt naar voren dat het geven van feedback in organisaties als moeilijk en ongemakkelijk kan worden ervaren. Een mogelijke verklaring hier voor is het ontbreken of een slecht functionerende feedbackomgeving zoals beschreven door (Steelman, 2004). Feedback geven in projecten en organisaties lijkt van essentieel belang voor het realiseren van projectsucces.

De projectmanager heeft een belangrijke rol om projectleden aan te spreken en van feedback te voorzien wanneer zaken niet goed gaan of te complimenteren wanneer goed werk wordt verricht. Ook heeft een project manager de taak een veilige en open cultuur (Shute, 2008) te creëren zodat teamleden kritisch kunnen zijn naar zich zelf, maar ook feedback naar andere teamleden durven te geven.

Er is een overvloed van literatuur beschikbaar met betrekking tot de verschillende vormen en elementen van feedback. Op het gebied van de feedbackomgeving is aanzienlijk minder literatuur te vinden. De feedbackomgeving is een relatief nieuw begrip.

Uit de literatuur blijkt dat een feedbackomgeving een belangrijke voorwaarde is voor het optimaal kunnen geven van feedback binnen organisaties. Maar waar moet een feedbackomgeving aanvolden? Zijn de huidige beschrijvingen en opvattingen van een feedbackomgeving nog wel van deze tijd? Met dit afstudeeronderzoek wordt onderzocht wat een feedbackomgeving is en welke elementen een feedbackomgeving bevat. Het eerste deel van het afstudeeronderzoek richt zich op het beantwoorden van deze vragen, in het tweede deel wordt onderzocht in hoeverre de praktijk van zich verhoudt tot de theorie.

1.5. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen hoe een feedbackomgeving volgens de literatuur er uit ziet en welke elementen een feedbackomgeving bevat.

Hoofdvraag:

- Aan welke eisen moet een feedbackomgeving voldoen?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden dienen de volgende sub vragen te worden beantwoord:

- Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?
- Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur?

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Dit onderzoek zal worden gestart met een literatuurstudie, het doel van de literatuurstudie is om een theoretisch kader te bouwen rondom het onderwerp feedbackomgeving. Welke relevante theorieën en ideeën zijn van uit de literatuur aanwezig en hoe gaan deze helpen de sub vragen van de probleemstelling te beantwoorden? Mogelijke bronnen die hierbij worden gebruikt zijn die van de Bibliotheek van de Open Universiteit en Google Scholar.

Na het opstellen van het theoretisch kader en ontwikkeling van een referentiemodel wordt de volgende stap genomen om de onderzoeksmethodologie te beschrijven.

Het doel in dit hoofdstuk is om een verantwoording af te leggen hoe het empirische onderzoek uitgevoerd gaat worden. Er wordt aangegeven waarom en hoe dit onderzoek is opgesteld, en waarom deze onderzoeksmethode betrouwbaar is met aandacht voor de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.

In hoofdstuk vier worden de resultaten weergegeven na onderzoek bij de casus-organisatie. Er wordt aangegeven hoe het onderzoek is verlopen en welke afwijkingen ten opzichte van het oorspronkelijke aanpak zijn geconstateerd.

In het laatste hoofdstuk komt de discussie en conclusie naar voren. Ook worden hier de aanbevelingen voor de praktijk opgesteld en een aanbeveling voor verder onderzoek. Als laatste vindt een reflectie plaats op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Om tot een referentiemodel te komen is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Het literatuuronderzoek moet bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek.

Hoofdvraag:

- Aan welke eisen moet een feedbackomgeving voldoen?

Deelvragen:

- Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?
- Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur?

Om tot de juiste literatuur te komen die een bijdrage kan leveren aan dit onderzoek is er gebruik gemaakt van diverse bronnen en zoekmachines. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke zoekcriteria (bronnen, taal, vakgebied etc.) zijn gebruikt.

Tabel 1 Bronnen en parameters

Zoekmethode:	Trefwoorden en zoekoperatoren (AND)
Bronnen:	Bibliotheek van de Open Universiteit + onderliggende doorlink sites Google Scholar Google Elsevier
Taal:	Engels
Toon:	Wetenschappelijke en Peer-reviewed materialen
Content type:	Magazine Article en Tijdschriftartikel
Vakgebieden:	Business
Termen Onderwerp*:	Feedback, succes, environment, scale, elementen, quality
Tijd:	Alle – filteren op laatste 12 maanden

Met name de bibliotheek van de Open Universiteit heeft veel informatie verschaft. In onderstaande tabel zijn de query's weergegeven die zijn gebruikt in de zoekmachine van de Open Universiteit.

Tabel 2 Gebruikte query's

Vraag	Trefwoord	Query
Q1	Feedback	(feedback)
Q2	Feedback succes	(feedback) AND (succes)
Q3	Feedback project	(feedback) AND (project)
Q4	Feedback project succes	(feedback) AND (project succes)
Q5	Feedback elements	(feedback) AND (elements)
Q6	Feedback environment	(feedback) AND (environment)
Q7	Feedback environment succes	(feedback) AND environment) AND (success)
Q8	Feedback style	(feedback) AND (style)
Q9	Feedback quality	(feedback) AND (quality)
Q10	Feedback environment Scale	feedback) AND environment scale

Google Scholar heeft een vergelijkbare interface als het gaat om weergave van zoekresultaten, het zoeken door middel van query's en filteren op vakgebieden is beduidend minder makkelijk dan met de OU-bibliotheek. Het zoeken werkt voornamelijk met trefwoorden zoals in bovenstaande tabel. Google is gebruikt om een verdiepingsslag te maken op bepaalde trefwoorden en voornamelijk gebruikt om snel tot uitleg en verklaring te komen van definities of vertalingen. Elsevier is gebruikt naar aanleiding van meerdere zoekresultaten die via de OU-bibliotheek werden gefaciliteerd. De zoekmachine van Elsevier zelf daar en tegen werkt niet prettig en biedt weinig filtering aan.

2.2. Uitvoering

De uitvoering is gedaan aan de hand van de query's in tabel 2 "gebruikte query's". De eerste query leverde te veel resultaten op namelijk meer dan twee miljoen. Door middel van het aanbrengen van filtering op andere content type, vakgebied (business) zijn de zoekresultaten verfijnd. In onderstaande tabel 3 "queryresultaten" wordt weergegeven wat de resultaten zijn per query zoals beschreven in tabel 2 "gebruikte query's"

Tabel 3 Queryresultaten

Query	Aantal	Business	12 maanden
Q1	2.203.545	185.623	10.009
Q2	3.572	355	17
Q3	856.054	77.181	4.618
Q4	1.611	157	7
Q5	742.919	68.256	4.559
Q6	722	54	7
Q7	1.738	170	9
Q8	290.022	39.753	2.064
Q9	967.159	99.333	6.122
Q10	543.217	51.658	4.091

Het filteren heeft enigszins geholpen maar de selectie van artikelen heeft uiteindelijk plaats gevonden aan de hand van het scannen en doorlopen van de zoekresultaat pagina's. Een goede indicator van een passend artikel is een honderd procent score van de trefwoorden in de titel van het artikel. De Open Universiteit heeft een bijzonder prettige functie om bij ieder artikel een korte samenvatting weer te geven. Deze samenvattingen geven een goed beeld of het artikel past in de context van het onderzoek.

Door middel van de snowball methode op basis van artikel Supportive Feedback Environments Can Mend Broken Performance Management Systems zijn de artikelen in onderstaande tabel geselecteerd voor het literatuuronderzoek.

Tabel 4 Artikelen snowball methode

Nr	Auteur	Titel	Jaar
1	Lisa a. Steelman	The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation	2004
2	Christopher C. Rosen, Paul E. Levy Rosalie J. Hall	Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance	2006
3	Brian G. Whitaker, Jason J. Dahling Paul Levy	The development of a feedback environment and role clarity model of job performance	2007
4	Chien-Cheng Chen and Su-Fen Chiu	An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior	2008
5	Elias Corneillie	De relatie tussen feedbackomgeving en prestaties in teamverband: een onderzoek bij sporters.	2011
6	Lenie de Wilde	De impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid: De rol van 'self-efficacy' als moderator.	2013
7	Judith Graef	Implementing a strong feedback culture a case study at Nedap	2014
8	Delphine de Smet	De impact van de feedbackomgeving op het vertrouwen in de leidinggevende: de rol van 'interactional justice' als mediator.	2015
9	Derek W. Dalton Ann Boyd Davis Ralph E. Viator	The Joint Effect of Unfavorable Supervisory Feedback Environments and External Mentoring on Job Attitudes and Job Outcomes in the Public Accounting Profession.	2015
10	Roel Schouteten, Suzanne Giesbers, Erik Poutsma, Beatrice van der Heijden & Theo van Achterberg*	Feedback welzijn van verplegend personeel en kwaliteit van zorg in ziekenhuizen.	2017
11	Hiroko Momotani and Yasumasa Otsuka	Reliability and validity of the Japanese version of the Feedback Environment Scale (FES-J) For workers	2018
12	Zhenxing Gong, Chao Shan Haizhen Yu	The relationship between the feedback Environment and creativity: a self-motives Perspective	2019

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf worden de resultaten en conclusies van het literatuuronderzoek uiteengezet. Er wordt antwoord gegeven op de twee deelvragen zoals geformuleerd in de onderzoeksopzet.

2.4. Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?

Onderzoekers hebben geprobeerd te identificeren in welke mate de werkomgeving het gebruik van feedback promoot om de prestaties te verbeteren. Zo is het concept 'feedbackomgeving' ontstaan. Feedback wordt gebruikt in organisaties om van personen, afdelingen, prestaties, projecten de resultaten te verbeteren. Een ondersteunende feedbackomgeving verhoogt het gedrag om feedback te zoeken (Steelman, 2004) (Ashford SJ, 1983). Door het geven van feedback krijgen managers invloed op de motivatie en de inspanningen van hun team wat resulteert in teamprestaties en projectsucces. Deze invloed is bijzonder aantrekkelijk vanwege het potentieel om de prestaties aanzienlijk te verbeteren zonder directe financiële kosten voor de organisatie (Stajkovic, 2001). Medewerkers die in ondersteunende feedbackomgevingen werken, melden hogere percepties van leider-ledenwisseling (Anseel, 2007), beter moreel en werkplezier (Rosen, 2006); en een hoge betrokkenheid bij hun organisaties (Norris-Watts, 2004). (London M. , 2003) suggereert dat organisaties beter gebruik kunnen maken van feedback georiënteerde omgevingen door middel van het verbeteren van de kwaliteit van feedback in de organisatie, het benadrukken van het belang ervan en bij te dragen aan het gebruik ervan door medewerkers.

Medewerkers die meer feedback ontvangen weten eerder de normen voor goede prestaties, geloven dat goede prestaties zullen leiden tot de gewenste beloningen en zullen waarschijnlijk feedback gebruiken om hun eigen prestaties te verbeteren. Het is duidelijk dat een ondersteunende feedbackomgeving indirect een bijdrage levert aan succesvolle projectresultaten. (London M. , 2003) heeft verschillende aanbevelingen gedaan om een feedbackomgeving te creëren die een nuttige aanvulling kan zijn op de trainingsinterventies die (Pulakos, 2004) aanbevelen om betere manager-medewerker feedbackuitwisselingen te ontwikkelen (Dahling, 2011). (Pulakos, 2004) merkten op dat de voortdurende informele feedbackuitwisseling tussen managers en medewerkers de effectiviteit van performance management kan verbeteren. Zij hebben echter geen rekening gehouden met de context waarin feedback wordt gedeeld. Een groeiende hoeveelheid literatuur over de feedbackomgeving laat zien hoe contextuele factoren de betekenis en impact van feedback bepalen. De gedragsveranderingen die (Pulakos, 2004) aanbieden kunnen worden bereikt door managers te helpen bij het ontwikkelen van een ondersteunende feedbackomgeving binnen hun werkgroep (Herold, 1985), (London M. , 2003); (Steelman, 2004). Veel van de communicatiebelemmeringen die formele interventies op het gebied van prestatiebeheer ontsporen kunnen worden overwonnen in werkcontexten waarin managers een omgeving hebben gecreëerd die consequent constructieve feedbackuitwisseling ondersteunt.

2.5. Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur?

Er zijn verschillende elementen die behoren tot een feedbackomgeving. Hieronder volgt een overzicht van de elementen die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen.

Tabel 5 Elementen van een feedbackomgeving

	Elementen
1	Bron geloofwaardigheid
2	Kwaliteit van de gegeven feedback
3	Wijze van feedback geven
4	Positieve feedback
5	Negatieve feedback
6	Bron beschikbaarheid
7	Feedback zoekend gedrag
8	Leader-member exchange (LMX) quality
9	Team-member exchange (TMX) quality
10	Feedback stimulerend gedrag
11	Feedbackoriëntatie

Bron geloofwaardigheid is de expertise van de feedbackgever en de betrouwbaarheid van de feedback die hij of zij geeft (Giffin, 1967). Bronnen die het gedrag van de feedbackontvanger hebben geobserveerd kunnen dit gedrag evalueren en kunnen betrouwbare feedback leveren. Op deze manier zal de feedback een grotere invloed hebben op het gedrag van de ontvanger dan bij feedback van ongeloofwaardige bronnen (Levy, 1995); (Ilgen, 1979); (Makiney, 1998).

Wanneer feedback wordt gegeven dient de **kwaliteit van de gegeven feedback** hoog te zijn. Hoge kwaliteit feedback is consistent door de tijd en specifiek. Lage kwaliteit feedback varieert onder andere naargelang de gemoedstoestand van de feedbackverlener en de mogelijkheden om te observeren (London M. , 1997). **De wijze van feedback geven** is zeer bepalend, hoe meer vastberaden de feedbackgever tijdens het geven van feedback, hoe gewilliger de ontvanger zal zijn om de feedback te aanvaarden en deze te beantwoorden (Steelman, 2004). **Feedback kan positief of negatief** zijn, positieve feedback wordt beschreven als de frequentie van complimenten die men ontvangt van managers en collega's waarbij deze feedback in de ogen van de ontvanger ook terecht is. Negatieve feedback wordt gezien als uitingen zoals ontevredenheid en kritiek van managers en collega's, deze negatieve feedback wordt in de ogen van de feedback ontvanger als terecht ervaren (Greller, 1992). **Bronbeschikbaarheid** refereert naar het feit of een manager en medewerker zijn of haar doelen door het jaar heen bereiken, een persoon moet zich dus wenden tot informatie die beschikbaar is tijdens informele dagelijkse communicatie op het werk (Ashford SJ, 1983). De bronbeschikbaarheid van manager en/of medewerkers wordt gezien als de hoeveelheid contact die een werknemer heeft met zijn of haar manager en/ of collega's en het gemak waarmee feedback kan worden verkregen. **Feedback zoekend gedrag** beschrijft het gedrag van proactief feedback zoeken (Ashford SJ, 1983). De voordelen van dergelijk gedrag zijn vermindering van onzekerheid en angst op de werkplek, er zijn ook nadelen zoals de angst om als incompetent te worden beschouwd of zich persoonlijk bedreigd voelen bij het ontvangen van negatieve feedback. Dit kan werknemers ontmoedigen om feedback te zoeken (Ashford S. J., 1992). Een ondersteunende feedbackomgeving kan het voor werknemers makkelijker maken om feedback te zoeken. In de feedbackomgeving van de manager moedigt de manager zijn/haar ondergeschikten aan en **stimuleert feedback zoekend gedrag**.

Feedback kan worden gegeven richting een individu of naar een groep personen. De **leader-member exchange (LMX)** theorie (Bauer, 2015) is een relatie gebaseerde, dyadische leiderschapstheorie. Volgens deze theorie berust leiderschap in de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie die is ontwikkeld tussen leiders en hun volgers. Uitwisselingen van hoge kwaliteit worden gekenmerkt door vertrouwen, sympathie en wederzijds respect, en de aard van de relatiekwaliteit heeft gevolgen voor het werk gerelateerde welzijn en de effectiviteit van werknemers. **Uitwisselingskwaliteit van teamleden (TMX)** (Seers, 1989) wordt voorgesteld als een rolconstructie die complementair is aan uitwisselingskwaliteit van leider en lid. Gegevens uit een steekproef van arbeiders in de industrie tonen aan dat de uitwisselingskwaliteit van teamleden bijdraagt aan de voorspelling van werkattitudes door uitwisselingskwaliteit van leider en lid, en dat uitwisselingskwaliteit van teamleden systematisch varieert tussen groepen met betrekking tot de autonomie die teams door het management krijgen en binnen groepen in relatie tot werkattitudes (Seers, 1989). **Feedbackoriëntatie** beschrijft de ontvankelijkheid en verwerking van feedback van een individu en de waarschijnlijkheid dat deze op de feedback zal reageren, dit kan sterk variëren tussen werknemers (London M, 2002).

De Feedback Environment Scale.

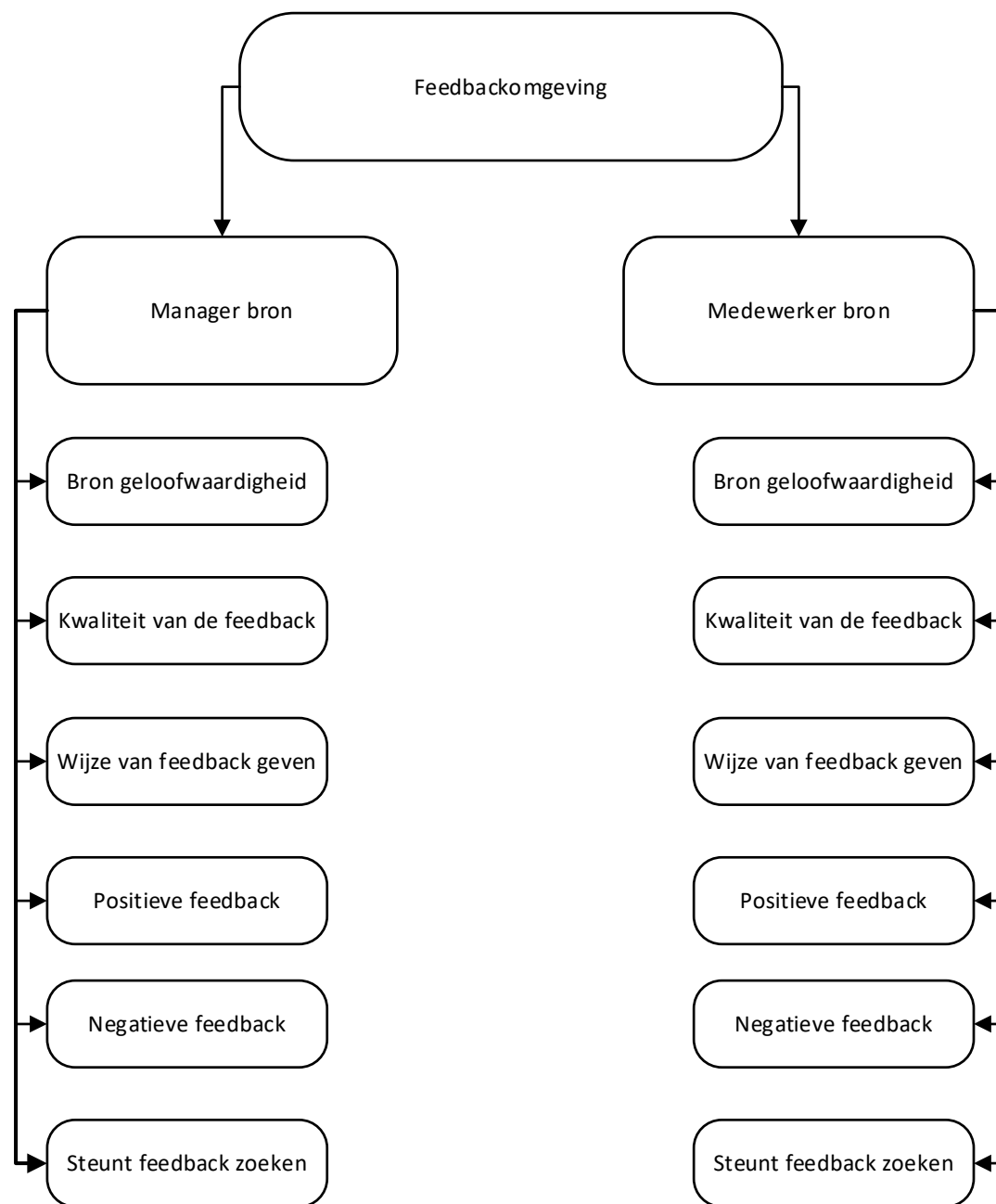
De elementen uit de vorige paragraaf zijn samengevoegd tot een instrument genaamd de Feedback Environment Scale (Steelman, 2004). Volgens (Steelman, 2004) verwijst de feedbackomgeving naar de contextuele aspecten van dagelijkse manager-medewerker en medewerk-medewerker feedbackprocessen in plaats van de formele feedback van de functioneringsgesprekken. In het verleden werd de feedbackomgeving gedefinieerd als het type informatie over de functie dat werknemers als beschikbaar voor hen ervaren (Herold, 1985). Herold en Parsons ontwikkelden een set aan schalen om de feedbackomgeving te meten die respondenten vroeg om de beschikbaarheid van verschillende soorten feedbackinformatie aan te geven. Respondenten gaven aan hoe vaak items zoals "Mijn manager complimenteert me met iets dat ik heb gedaan" op hun werkplek voorkomen. Deze schaal is niet gevalideerd en wordt zelden gebruikt in onderzoek of praktijk, de paar gepubliceerde studies beschrijven inconsistente resultaten (Ashford S. J., 1993); (Greller, 1992). Daarom is de feedbackomgeving van een organisatie tot nu toe gedefinieerd als de hoeveelheid en beschikbaarheid van positieve en negatieve feedback uit verschillende bronnen. De feedback Environment Scale ontwikkeld door (Steelman, 2004) meet een veel uitgebreider weergave van de feedbackomgeving en is relevanter voor de organisaties van vandaag en de verantwoordelijkheden van managers van de 21ste eeuw.

In onderstaand figuur 1 "Feedbackomgeving geoperationaliseerd naar de Feedback Environment Scale " stelt (Steelman, 2004) dat een medewerker in een feedbackomgeving feedback ontvangt van twee bronnen namelijk zijn of haar manager en feedback van een collega-medewerker. Om een zo optimaal mogelijke feedbackomgeving te creëren dienen ten aanzien van deze twee feedback bronnen een zevental facetten in acht te worden genomen namelijk:

1. Bron geloofwaardigheid
2. Feedback kwaliteit van de bron
3. Hoe de feedback wordt gegeven door de bron
4. Positieve feedback
5. Negatieve feedback
6. Bron beschikbaarheid
7. Bron stimuleert feedback vragend gedrag

Een inhoudelijk overzicht van de betekenis van zeven facetten staat in tabel 7 beschreven.

Figuur 1 Feedbackomgeving zoals geoperationaliseerd naar de Feedback Environment Scale



In onderstaande tabel worden de zeven facetten uitgelegd.

Tabel 7 Overzicht zeven facetten

Facetten:	Bestaat uit:	Omschrijving	Omschrijving	Bronnen
Bron geloofwaardigheid	Geloofwaardigheid Expertise	De bron heeft daadwerkelijke observaties van feedbackontvanger en zijn of haar prestaties, heeft motief en de positie feedback te geven. Individuen durven informatie aan bron te delen.	De bron heeft voldoende kennis om de functie inhoudelijk te kunnen beoordelen. Kennis van huidige prestatieniveau. Heeft de vaardigheid om te kunnen beoordelen.	(Giffin, 1967) (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979) (Albright & Levy, 1995)
Kwaliteit van de feedback	Hoge kwaliteit Lage kwaliteit	Hoge kwaliteit feedback: Wordt consistent gegeven door de tijd heen. Feedback is specifiek.	Lage kwaliteit feedback: Afhankelijk van humeur feedback gever. Afhankelijk van de beoordelingskwaliteiten feedback gever, wordt de feedbackontvanger wel aardig gevonden?	(Greller, 1980; Hanser & Muchinsky, 1978; Herold, Liden, & Leatherwood, 1987) (Ilgen et al., 1979)
Wijze van feedback geven	Perceptie Attent	Attent: Hoe attenter de feedback wordt gegeven hoe hoger de acceptatie en reactie is van de ontvanger. Niet alleen de feedback maar ook de achterliggende intenties moeten in acht worden genomen.	Perceptie: Feedbackgever moet perceptie hebben van de omgeving en situatie waar feedback in wordt gegeven, hoe behulpzaam is de feedback is, en hoe goed de feedback daadwerkelijk is.	(Fedor, Eder, & Buckley, 1989). Ilgen, Peterson, Martin, and Boesch (1981)
Positieve feedback Negatieve feedback	Positieve feedback Negatieve feedback	Positieve feedback bestaat uit bijvoorbeeld complimenten van managers en medewerkers die in de ogen van feedback ontvanger ook terecht zijn.	Negatieve feedback bestaat negatieve feedback of kritiek van managers of medewerkers die in de ogen van de medewerker terecht zijn.	(Greller & Parsons, 1992).
Bron beschikbaarheid	Contact momenten Toegankelijk	Contact momenten: Bron beschikbaar refereert naar het aantal contact momenten dat een medewerker heeft met zijn of haar manager of collega medewerkers waarin feedback wordt gegeven.	Toegankelijk: Toegankelijk zegt iets over de mate waarin of hoe makkelijk feedback kan worden opgehaald bij de managers en medewerkers.	(Ashford & Cummings, 1983)
Stimuleert feedback vragend gedrag	Medewerkers Managers	Managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd gemotiveerd en beloond om feedback te vragen.	Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangeven dat zij graag feedback zouden willen ontvangen maar veelal niet zover gaan om er daadwerkelijk om te vragen.	Ashford and Cummings (1983), (Levy, Albright, Cawley, & Williams, 1995). Williams, Miller, Steelman, and Levy (1999)

Zoals beschreven bestaat de Feedback Environment Scale uit twee bronnen een zevental facetten. De facetten worden gemeten op een zeven-punts Likert-schaal variërend van zeer mee oneens tot zeer eens. In onderstaande tabel de weergave van de Likert-schaal.

Tabel 8 Likert schaal

	Zeer mee oneens	Oneens	Min of meer oneens	Neutraal	Min of meer mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Bron geloofwaardigheid							
Kwaliteit van de feedback							
Wijze van feedback geven							
Positieve feedback							
Negatieve feedback							
Bron Beschikbaarheid							
Steunt feedback zoeken							

De combinatie van de zeven facetten wordt verondersteld een evenwichtige feedbackomgeving te weerspiegelen. (Porter, 2006) stelt dat een feedbackomgeving een werkomgeving is waarin individuen en teams binnen een bedrijf formele en informele feedback zoeken, ontvangen en gebruiken om de prestaties te verbeteren. Feedback wordt optimaal benut in een goed functionerende feedbackomgeving.

(Steelman, 2004) heeft met de feedback environment scale een model ontwikkeld om op zeven facetten vast te stellen hoe goed of slecht de feedbackomgeving functioneert. Op deze inzichten kan worden gestuurd wat mogelijk kan resulteren in betere feedback met als gevolg een verbetering van prestaties (Porter, 2006).

Wanneer uit onderzoek blijkt dat de score op bron geloofwaardigheid uitkomt op “zeer mee oneens” dan is het interessant om te weten waarom feedback ontvangers hun feedbackbron als ongeloofwaardig beschouwen. Iemand die feedback van een geloofwaardige bron ontvangt is sneller geneigd om iets met de feedback te doen dan van een ongeloofwaardige bron (Levy, 1995). In essentie gaat waardevolle feedback verloren.

Een ander voorbeeld zou kunnen zijn dat uit onderzoek naar voren komt dat er hoog gescoord wordt “zeer mee eens” op facet feedback geven. Dit zou impliceren dat de bronnen attent, doordacht, op het juiste moment de feedback geven en zich bewust zijn van de situatie waarin de feedback wordt gegeven. Vervolgens is het interessant te onderzoeken waarom dat zo is.

2.6. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken waar een feedbackomgeving aan moet voldoen. Naar aanleiding van de literatuurstudie lijkt een voorlopige conclusie dat de beschrijving van een feedbackomgeving door (Steelman, 2004) volledig en accuraat is. Het model van (Steelman, 2004) is in de afgelopen twaalf maanden diverse keren gebruikt voor verder onderzoek naar het fenomeen feedbackomgeving.

Het doel van het vervolgonderzoek is om de literatuur te toetsen in de praktijk. Aan de hand van de Feedback Environment Scale wordt bij het case study bedrijf onderzocht hoe goed of slecht er wordt gescoord op de elementen die tezamen een feedbackomgeving vormen. Vervolgens worden mogelijke verschillen tussen de literatuur en praktijk aan de hand van interviews getracht te worden verklaard. Is na uitvoer van het onderzoek de conclusie dat er nieuwe bevindingen zijn die tot een feedbackomgeving horen zoals beschreven door (Steelman, 2004) ?

Potentiele kansen voor een vervolgonderzoek liggen dan ook in het verlengde hiervan. Wat zijn de uitkomsten tussen verschillende soorten industrieën? Tussen een midden- en kleinbedrijf en groot bedrijf, of er een hiërarchie heerst of juist niet, is er een verschil tussen bedrijven in de randstad en het platteland, tussen wereld delen?

De case study zal plaats vinden bij een midden- en kleinbedrijf in de sector van het klein metaal.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

3.1.1. Onderzoeksstrategie

Er zijn verschillende onderzoeksstrategieën, de keuze van een strategie is gelinkt aan een research design. In onderstaande tabel wordt de link tussen beide weergegeven.

Tabel 6 Research strategies

Research Strategy		Research Design
Quantitative research design only		Experiment
		Survey
Qualitative research design only		Archival Research
		Case study
Quantative, qualitative or both		Ethnography
		Action Research
		Grounded Theory
		Narrative Inquiry

1. Wat is het doel van dit deel van het onderzoek?

In dit deel van het onderzoek wordt de Feedback Environment Scale gebruikt in een case study. Vervolgens wordt geprobeerd om mogelijke verschillen tussen de literatuur en praktijk te verklaren. Het betreft een case study bij een midden- en kleinbedrijf in de sector van het klein metaal.

Er is voor een case study gekozen omdat een case study iemand in staat stelt een onderzoeksthema of fenomeen te onderzoeken, binnen zijn context of in levensechte contexten. Met een case study is er geen duidelijke grens tussen dat wat wordt bestudeerd (het fenomeen of onderwerp) en de context waarin het wordt bestudeerd (de real-life 'case'). Deze benadering is nuttig wanneer men het onderzoek en een bepaald fenomeen beter wil begrijpen, vooral wanneer men de bestaande theorie wenst te verkennen. (Saunders, 2015) In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande theorie uit diverse bronnen zoals te lezen in tabel vijf uit hoofdstuk twee. Er wordt gebruik gemaakt van een bestaand theoretisch model namelijk de Feedback Environment Scale van (Steelman, 2004). Een case study leent zich uitermate goed voor het toetsen van een dergelijk model in een levensechte situatie.

Om de zeven facetten van de Feedback Environment Scale in kaart te brengen moet er data worden verzameld aan de hand van een enquête. Deze data moeten vervolgens worden geanalyseerd. De onderzoeks aanpak die hier het beste voor past is een survey. Een survey wordt meestal geassocieerd met de deductieve onderzoeksbenadering. Het wordt vaak gebruikt voor verkennend en beschrijvend onderzoek. De meeste enquêtes bestaan uit vragenlijsten die voor respondenten makkelijk te lezen, te begrijpen en uit te leggen zijn. Dit is de reden waarom een survey zo populair is. Naast vragenlijsten kunnen gegevens voor een enquêtestrategie ook worden verzameld via gestructureerde observatie en gestructureerde interviews.

Met een enquête worden kwantitatieve gegevens verzameld en kwantitatief geanalyseerd met behulp van beschrijvende statistieken. (Saunders, 2015)

De overige research designs komen voor dit onderzoek niet in aanmerking. Een verklaring wordt in onderstaande tabel gegeven.

Tabel 7 Overige research strategies

Research Design	Toepasbaarheid	Argumentatie
Experiment	Niet van toepassing	Een experiment is er opgericht om een verschil aan te tonen tussen verschillende variabelen waarbij een deel van de variabele constant wordt gehouden en de overige worden beïnvloed die dus gelden als het te onderzoeken onderwerp. Een experiment leent zich voor een oorzaak en gevolg benadering. In dit onderzoek hebben wij geen invloed op de variabelen of de organisatie.
Grounded theorie	Niet van toepassing	Grounded theorie valt af om dat er in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van een bestaand theoretisch framework namelijk de Feedback Environment Scale. In een grounded theorie benadering start men het onderzoek juist zonder theoretisch framework.
Archival research strategy	Niet van toepassing	Met een archival research strategy worden administratieve data en documenten als de hoofdbron van informatie gezien, dit soort informatie is niet beschikbaar en leent zich niet voor dit onderzoek.
Ethnographic research	Niet van toepassing	Ethnographic research design focust zich op een bepaalde groep mensen, informatie wordt vergaard door middel van feiten of gegevens over structuren en processen, routines en normen, praktijken en gebruiken van deze groep. Gezien de tijd van observatie zou dit niet passen binnen het onderzoek, ook sluit het niet aan bij de informatiebehoefte in dit onderzoek.
Narrative inquiry	Niet van toepassing	Narrative inquiry valt af omdat er geen sprake is van een persoonlijke gebeurtenis of serie van gebeurtenissen.
Action research	Niet van toepassing	Action research design is er opgericht antwoorden te formuleren en een probleem op te lossen, dit onderzoek gaat niet verder dan verkennen en verklaren van een fenomeen en valt dus af.

3.1.2. Welke informatie is nodig om dit doel te bereiken?

Informatie wordt vergaard aan de hand van vragen die middels een enquête worden gesteld. Deze vragen hebben betrekking op de zeven facetten van de Feedback Environment Scale. De vragen die tot dit model behoren zijn theoretisch verklaard en zijn in diverse onderzoeken gebruikt en gevalideerd. De inhoud van de vragen wordt in het technisch ontwerp verder besproken. Aanvullend zal er informatie worden opgehaald door middel van interviews. Deze informatie betreft een verklaring van resultaten van de enquête, waarom scores laag of juist hoog zijn uitgevallen op de verschillende facetten als eerder benoemd. Het interview wordt verder besproken in het technisch ontwerp.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

3.2.1. Enquête

De enquête zal worden verstuurd aan alle 125 medewerkers met een leeftijd van 16 tot 67 jaar. Een medewerker dient minimaal zes maanden in dienst te zijn, in zes maanden tijd heeft er in ieder geval één formeel feedback moment plaatsgevonden namelijk het functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek. Omdat er vaak gewerkt wordt met uitzendkrachten die veelal kortstondig in dienst zijn worden deze uitgesloten van het enquête onderzoek, dit om de beeldvorming zo zuiver mogelijk te houden.

Om de populatie in kaart te brengen zal de enquête starten met enkele vragen:

1. Wat is je leeftijd?
2. Ben je man, vrouw, neutraal?
3. Wat is je nationaliteit?
4. Hoe lang ben je werkzaam bij het bedrijf?
5. Wat is je opleidingsniveau?

Deze vragen zijn nodig om mogelijke verschillen te verklaren tussen de theorie en praktijk. Zijn er in de praktijk verschillen tussen leeftijdsgroepen, etniciteit en genders met betrekking tot de zeven facetten van de Feedback Environment Scale? Kijken mensen van achttien anders tegen feedback aan dan iemand van vijfenzeftig? Zijn mannen sneller geneigd feedback te zoeken dan vrouwen?

Zoals in hoofdstuk twee beschreven stelt (Steelman, 2004) dat een feedbackomgeving twee soorten bronnen heeft als het gaat om feedback. Namelijk de manager en de medewerker. Feedback vindt dus plaats tussen managers en medewerkers en tussen medewerker en medewerker.

De vragen uit de enquête die beantwoord moeten worden op basis van een zevenpunt likert schaal zijn dusdanig opgesteld dat zij de zeven facetten van de Feedback Environment Scale reflecteren van zowel de manager als de medewerker.

De zeven facetten:

1. Bron geloofwaardigheid
2. Feedback kwaliteit van de bron
3. Hoe de feedback wordt gegeven door de bron
4. Positieve feedback
5. Negatieve feedback
6. Bron beschikbaarheid
7. Bron stimuleert feedback vragend gedrag

De enquête vragen zijn afkomstig uit het onderzoek van (Steelman, 2004). Omdat dit Engelstalige vragen betreft en het onderzoek bij een Nederlands bedrijf wordt uitgevoerd is er een vertaling nodig naar het Nederlands. De vertalingen zijn in voorgaande onderzoeken reeds gemaakt en gevalideerd. Dit is als eerste gedaan door (Anseel, 2007). (Corneillie, 2011) heeft de relatie tussen feedbackomgeving en prestaties in teamverband onderzocht en de vragenlijst uitgebreid. Deze extra vragen zijn niet relevant voor dit onderzoek omdat zij betrekking hebben tot een teamverband wat in dit onderzoek niet wordt onderzocht. (Wilde, 2013) heeft de vragenlijst uitgebreid om te onderzoeken wat de impact van de feedbackomgeving is op jobtevredenheid, het uitgebreide deel van deze vragen is voor dit onderzoek niet van toepassing.

Enquêtevragen punt één “bron geloofwaardigheid”.

Manager bron:

Bron geloofwaardigheid
Mijn manager is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties op het werk.
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn manager over mijn prestaties op het werk
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn manager meestal niet.
Mijn manager is fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn manager me geeft.

Medewerker bron:

Bron geloofwaardigheid
Mijn collega's zijn vertrouwd met/hebben weet van mijn prestaties op het werk.
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn collega's over mijn prestaties op het werk
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn collega's meestal niet.
Mijn collega's zijn fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn collega's mij geven

De vragen van twee tot en met zeven zijn in de bijlagen opgenomen.

Nadat de resultaten zijn verwerkt zal er vermoedelijk een afwijking te zien zijn tussen het gewenste niveau van de Feedback Environment Scale namelijk een score van vijf of hoger en de werkelijkheid. Door middel van interviews wordt een mogelijke verklaring voor deze afwijking gezocht. Wat is de verklaring tussen de verschillende scores? Wat zegt de theorie over dit onderdeel? Wat zeggen deze resultaten afgezet tegen voorgaande onderzoeken? Hoe dragen deze resultaten bij aan de hoofdvraag, “aan welke eisen moet een feedbackomgeving voldoen?”

Om de enquête betrouwbaar te maken is het van belang dat medewerkers de vragenlijst maar één keer invullen gedurende het onderzoek tenzij het een test-hertest scenario betreft. Wanneer medewerkers de enquête meerdere keren invullen heeft dit invloed op de statistieken en resultaten. Enquêtes die niet volledig zijn ingevuld zullen worden verwijderd uit de resultaten. Het invullen van de enquête dient anoniem te gebeuren om zorg te dragen dat medewerkers zich niet bedreigd of onveilig voelen. Ook dient het doel van dit onderzoek duidelijk te worden uitgelegd aan de personen die de enquête gaan invullen. Het is geenszins bedoeld om de prestatie van het bedrijf, manager, of medewerker te beoordelen voor het gewin van het bedrijf.

Om het maximale rendement uit een enquête te halen met een zo hoog mogelijke response rate geeft (Saunders, 2015) een aantal aandachtspunten:

- Zorgvuldig ontwerpen van individuele vragen, de vragen in dit interview zijn standaardvragen ontwikkeld door (Steelman, 2004) en vertaald naar het Nederlands door (Anseel, 2007). Het wijzigen of anders formuleren van de vragen levert een risico op waarbij de theoretische verantwoording mogelijk in het geding komt.
- Ontwerp een duidelijke en aangename lay-out van de vragenlijst, er zijn diverse tools beschikbaar die de enquête van een aangename lay-out voorzien en bijvoorbeeld de optie bieden om de progressie in een balk tonen zodat de deelnemer weet hoe ver hij of zij in het proces is.
- Duidelijke uitleg van het doel van de vragenlijst. Voorafgaand aan de enquête zal door middel van een e-mail tekst en uitleg worden gegeven over het doel van de enquête. Ook zal dit voor aanvang van het starten van de enquête worden getoond.
- Pilot testen, binnen de organisatie zijn voldoende medewerkers beschikbaar die mee willen testen van de enquête. Zij kunnen geen invloed uitoefenen op de inhoud van de vragen.
- Zorgvuldig geplande/ uitgevoerde levering en teruggave van ingevulde vragenlijsten.

3.2.2. Interviews

Na verwerking van de data die verkregen zijn door middel van de enquête is er inzicht gekomen op hoe laag of hoog er gescoord is op de zeven facetten zoals eerder aangegeven in dit hoofdstuk. Met interviews wordt geprobeerd een verklaring te krijgen waarom bepaalde onderdelen laag of hoog scoren. Als voorbeeld; stel dat de uitslag van punt één van de zeven facetten, bron geloofwaardigheid laag scoort, dan moet hier een verklaring voor zijn. De vragen die horen bij bron geloofwaardigheid:

Manager bron:

Bron geloofwaardigheid
Mijn manager is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties op het werk.
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn manager over mijn prestaties op het werk
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn manager meestal niet.
Mijn manager is fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn manager me geeft.

zijn wellicht niet alle redenen om tot een slechte score te komen. Uit interviews kan naar voren komen dat er andere redenen zijn waarom een manager niet geloofwaardig is. Dit kan op zijn beurt weer gelinkt worden naar de theorie. Stel dat managers individuele feedback publiekelijk geven dan is dat volgens (Linderbaum, 2010) schadelijk en wordt de feedback waardeloos. Dit zou als toevoeging kunnen worden opgenomen in het model van (Steelman, 2004) en als toevoeging kunnen worden beschouwd in het beantwoorden van de hoofdvraag “waar moet een feedbackomgeving aan voldoen?

Het aantal interviews wordt afgenomen op basis van het verzadigingsprincipe ofwel saturatie. Op basis van een aantal recente projecten worden zowel projectmanagers als projectmedewerkers gekozen om te interviewen.

Alle interviews worden opgenomen en uitgeschreven. Vervolgens worden deze aan de interviewer aangeboden ter verificatie van het geen besproken is. De uitgeschreven transcripten en opnamen worden vertrouwelijk behandeld en ten tijde van publicatie geanonimiseerd.

3.3. Gegevensanalyse

De gegevens van de interviews worden verwerkt doormiddel van onderstaand stappenplan.

- Er wordt gestart met het woordelijk transcriberen van de interviews. Er zal op voorhand worden gevraagd aan de deelnemer of het interview mag worden opgenomen, dit maakt het transcriberen van het interview makkelijker en hier mee wordt de focus gelegd op het interview. Indien geen toestemming wordt verleend wordt er ter plekke geregistreerd wat er gezegd wordt door middel van notities op een notebook. In het transcript wordt opgenomen wie er wordt geïnterviewd, wie het afneemt, datum, tijd en locatie van het interview en een duidelijke vermelding wie wat zegt. Indien er toestemming is gegeven voor opname dan wordt het daadwerkelijk transcriberen door software namelijk Amberscript.
- Het transcript zal worden doorlopen en open worden gecodeerd. Met open coderen worden er labels aan bepaalde tekstfragmenten gehangen die een hoofdthema vormen. In dit onderzoek zou een label naar voren kunnen komen dat iets zegt over de bronnen die feedbackgeven. Als voorbeeld: de score die voortkomt uit de enquête op onderdeel “wijze van feedbackgeven” kan mogelijk worden verklaard door middel van labelen. “Mijn medewerkers luisteren niet of nauwelijks naar wat ik te zeggen heb waardoor ik geneigd ben zeer kortaf te zijn” In dit stukje zou “niet luisteren” gelabeld kunnen worden. Mocht dit label nu in andere transcripten ook voorkomen dan ligt hier een vermoedelijke relatie die wellicht een verklaring geeft voor de slechte score van onderwerp “wijze van feedback geven”.
- Wanneer de transcripten verwerkt zijn en de fragmenten gelabeld dan is de volgende stap om axiaal te coderen. Door middel van deze techniek worden de labels gegroepeerd tot een overkoepelend label. Met deze overkoepelende labels kan een theorie worden opgesteld om tot een verklaring te komen van de scores van de enquête.
- De verzamelde gegevens uit de enquête zullen worden geanalyseerd door middel van het programma SPSS.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Validiteit

(Mitchell, 1996) schetst drie benaderingen om de validiteit te beoordelen:

- Test hertest: dit wordt gedaan door de verzamelde gegevens te vergelijken met die van de respondenten uit dezelfde enquête onder zo goed als vergelijkbare omstandigheden. Met andere woorden, twee keer dezelfde enquête voeren en testen of de resultaten vergelijkbaar zijn. In dit onderzoek is een test hertest mogelijk, er zal gebruik worden gemaakt van twee kleine groepen bestaande uit vijf personen voor dit scenario.
- Interne consistentie: dit houdt in dat de antwoorden op vragen in de vragenlijst met elkaar worden gecorreleerd. Hiermee wordt gemeten of de antwoorden consistent zijn in een subgroep of alle vragen van een vragenlijst. Cronbach's alfa wordt gebruikt als statistiek om de antwoorden te meten met behulp van een bepaalde schaal. In dit onderzoek wordt de data uit de enquête niet alleen op Cronbach's alfa maar ook door middel van een factor analyse en een confirmatory factor analyse getoetst.
- Alternatieve vorm: dit is het vergelijken van de antwoorden op alternatieve vormen van dezelfde vragen of groepen vragen. De alternatieve vorm is niet van toepassing in dit onderzoek.

(Saunders, 2015) schetst eveneens drie benaderingen om de validiteit te beoordelen.

- Meetvaliditeit: De vragen uit de enquête die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn overgenomen uit voorgaande gevalideerde onderzoeken. Aanvankelijk was er een probleem met de vertaling uit het onderzoek van (Steelman, 2004) deze bevat Engelse vragen. Een mogelijk risico met vertalen kan zijn dat de vragen de essentie verliezen wanneer dit niet juist wordt gedaan. In het literatuuronderzoek zijn diverse wetenschappelijke onderzoeken gevonden die gebruik maken van Nederlandse vragen zoals het onderzoek van (Corneillie, 2011) en (Anseel, 2007). Deze vragen zijn dan ook overgenomen.
- Interne validiteit: de interne validatie kan worden gewaarborgd door middel van construct validiteit. Dit wordt bewerkstelligd door het uitvoeren van een factoranalyse, het berekenen van de Cronbach's alpha en het uitvoeren van een confirmatory factor analysis.
- Externe validiteit: de externe validiteit van een onderzoek geeft aan of de bevindingen en resultaten generaliseerbaar zijn. Levert dit onderzoek dezelfde resultaten op als het op een andere plaats, op een ander tijdstip, met andere mensen, organisatie, of in een andere industrie wordt uitgevoerd? In dit onderzoek wordt er gebruik wordt gemaakt van een enkelvoudige case study bij een bedrijf in de sector klein metaal, de kans op generaliseerbaarheid naar andersoortige bedrijven binnen klein metaal is laag. Generaliseerbaarheid buiten de sector klein metaal zoals bijvoorbeeld de zorg is vermoedelijk nihil.

Als toevoeging op voorgaande punten zou triangulatie toegepast kunnen worden. Triangulatie betreft het gebruiken van meerdere verschillende databronnen en verschillende methoden van data vergaren. In dit onderzoek worden twee bronnen gebruikt, een enquête en aanvullende interviews. Door meerdere personen en rollen te interviewen in combinatie met de vergaarde data uit een enquête is een beperkte vorm van triangulatie mogelijk.

In onderstaande tabel staan factoren die mogelijk invloed kunnen hebben tijdens het onderzoek.

Tabel 8 Onderzoeksinvloeden (Saunders, 2015)

Risico	Beschrijving
Past or recent events	Een gebeurtenis kan de zienswijze van de deelnemers veranderen.
Testing	Door een tussentijdse wijziging van meetinstrumenten zijn metingen voor en na de wijziging mogelijk niet met elkaar te vergelijken.
Instrumentation	Door een tussentijdse wijziging van meetinstrumenten zijn metingen voor en na de wijziging mogelijk niet met elkaar te vergelijken.
Mortality	De invloed van deelnemers die gedurende het onderzoek afhaken.
Maturation	De invloed van een wijziging buiten het onderzoek dat de attitude van de deelnemers verandert.
Ambiguity about causal direction	Gebrek aan duidelijkheid tussen oorzaak en gevolg.

Betrouwbaarheid

Alle interviews worden opgenomen en uitgeschreven. Vervolgens worden deze aan de interviewer aangeboden ter verificatie van het geen besproken is. De uitgeschreven transcripten en opnamen worden vertrouwelijk behandeld en ten tijde van publicatie geanonimiseerd. De uitkomsten van een interview zijn afgeleid van een persoon, daar ieder persoon een ander standpunt of mening kan hebben is de generaliseerbaarheid lastig.

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden verhoogd door het onderzoek met meerdere onderzoekers uit te voeren. In dit onderzoek is dat helaas niet mogelijk. Het onderzoek zal plaats vinden in het werkdomein van de onderzoeker, dit betekent dat er mogelijk sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Om dit te voorkomen dient er vooraf in zowel de enquête als de interviews een garantie te worden gegeven op anonimiteit of herleidbaarheid. Er zijn afdelingen die bestaan uit een maximum van twee medewerkers. Dit maakt herleidbaarheid op basis van een afdeling erg hoog. In de enquête wordt gebruik gemaakt van een standaard vragenlijst die ook in andere onderzoeken is toegepast. De vragenlijst is dus door andere onderzoekers gevalideerd.

Ethische aspecten

Voor afname van een interview of enquête wordt er duidelijk gemaakt dat gegevens van de deelnemer, naam en afdeling, worden geanonimiseerd. Ook wordt toegezegd dat de resultaten slechts bedoeld zijn voor dit afstudeeronderzoek. Gegevens worden niet gebruikt voor evaluatie van prestatie van de deelnemer. Deelname aan het onderzoek is vrijwillig en kan op ieder moment worden gestopt. Deelnemers hebben het recht op inzage van zijn of haar ingeleverde enquête. Voor interviews geldt dat deze worden uitgewerkt en geverifieert met de geïnterviewde.

Gegevensbescherming:

Om gegevens ethisch en rechtmatig te beheren, wordt rekening gehouden met de principes van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Persoonlijke gegevens zijn gegevens die betrekking hebben op een levende persoon waarmee die persoon kan worden geïdentificeerd, misschien in combinatie met andere soorten informatie die de verwerker van de gegevens kent.

4. Resultaten

4.1. Case Study

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een productiebedrijf dat zich richt op de productie en ontwikkeling van een compleet assortiment van hoogwaardige ketting- en staaldraad accessoires. Deze producten worden gebruikt in een groot aantal verschillende hijstoepassingen in diverse sectoren, zoals olie en gas, industrie, mijnbouw, scheepvaart en visserij. De producten worden in veel situaties ook vaak samen gebruikt. Het bedrijf beschikt over verschillende fabrieken en vestigingen verdeeld over zeven landen. De ontwikkeling van het assortiment vindt plaats door multidisciplinaire samenwerkingen en projecten in zowel binnen- als buitenland. Deze projecten worden gemonitord door een stuurgroep ook wel readyteam genoemd.

Met de komst van het readyteam is een nieuwe manier van projectmanagement geïntroduceerd. Projectmanagement is een goede stap om tot succesvolle projecten te komen maar op zichzelf niet voldoende of garantie tot succes. Eén van de factoren die kan bijdragen tot succesvolle projecten is een feedbackomgeving. Om te achterhalen of er bij het casus bedrijf een feedbackomgeving aanwezig is, is een enquête afgenomen bij projectmanagers en project leden. Vervolgens zijn er aan de hand van de enquêteresultaten diepte-interviews gehouden. Het doel van deze diepte-interviews is het verklaren van het wel of niet aanwezig zijn van de facetten van de feedbackomgeving. Ook wordt door middel van de interviews gezocht naar mogelijke verbeteringen in het model.

Gedurende het onderzoek is de aanpak met betrekking tot de enquête gewijzigd. De initiële opzet bestond uit een enquête voor de gehele organisatie in zowel binnen- als buitenland niet specifiek gericht op projectmanagers en projectleden. Om de relatie tussen een feedbackomgeving en projectsucces zo goed mogelijk te onderzoeken is ervoor gekozen om enkel projectmanagers en projectleden te enquêteren. In overleg met de stuurgroep die toeziet op voortgang van projecten is een lijst vastgesteld c.q. overgenomen van medewerkers die een bijdrage leveren aan projecten. Het gevolg hiervan is dat de enquête is afgenomen bij medewerkers in Nederland. Gezien de beperkte tijd voor dit onderzoek is gekozen om geen Franse en Engelse versie te maken. Het aantal mogelijke respondenten in het buitenland is minimaal gebleken.

4.2. Resultaten enquête

4.2.1. Resultaten test pilot

Om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen is de enquête vooraf door twee medewerkers getoetst. De medewerkers werken op verschillende afdelingen binnen het bedrijf en hebben beiden de projectmanagers rol als projectlid vervuld in projecten. Vooraf is een vragenlijst verstuurd met punten van aandacht waar op te letten. Uit feedback op de pilot kwam naar voren dat de vragen duidelijk en begrijpelijk zijn. Het aantal vragen werd niet als vervelend ervaren. Beide respondenten gaven aan hun antwoord gedeeltelijk of volledig kwijt te kunnen. In onderstaande tabel de vragen en antwoorden van beide respondenten. In onderstaande tabel 9 zijn de vragen, het commentaar en de mogelijke wijziging in de enquête doorgevoerd.

Tabel 9 Feedback testpilot

Vragen:	Respondent één	Respondent twee	Actie
Snap je de vragen?	Ja	Ja	Geen actie, de vragen zijn begrijpelijk.
Zijn de vragen helder geformuleerd?	Ja	Ja	Geen actie daar de vragen helder geformuleerd zijn.
Kan ik mijn antwoord kwijt?	Gedeeltelijk, hierdoor kies ik soms het tussenantwoord.	Ja, door de verschillende opties bij het invullen.	De originele likert schaal is aangehouden daar beide respondenten overwegend positief zijn.
Zijn de antwoorden discriminerend genoeg?	Ja	Ja, had nog sterker gemogen.	De vragen zijn aangehouden.
Opmerkingen	<p>Tweede deel van het onderzoek uitdagend maken.</p> <p>Mogelijkheid tot feedback op het einde van de enquête.</p> <p>Antwoorden beperken tot drie mogelijkheden namelijk, ja,nee, neutraal.</p>	Opletten bij tegengestelde vragen.	<p>Duidelijke stop/pauze toegevoegd ter verduidelijking van de twee delen.</p> <p>Aan het einde van de enquête is een veld toegevoegd voor opmerkingen.</p> <p>Aanbeveling tot 3 punt likertschaal is niet overgenomen.</p>

4.2.2. Populatie

In totaal is de enquête aan tweeënzeventig personen per e-mail verstuurd om online in te vullen. Na één week is een email gestuurd ter herinnering. Uiteindelijk hebben zevenentwintig personen de enquête ingevuld. Dit is iets meer dan zevenendertig procent. Eén resultaat is verwijderd uit de enquête omdat de persoon in het commentaar aangaf dat de enquête voor zijn functie niet van toepassing was. Drieënzeventig procent van de personen die de enquête heeft ingevuld is man tegenover zevenentwintig procent vrouw.

4.2.3. Resultaten definitieve enquête

Uit de enquête komt naar voren dat er geen sterke of duidelijke feedbackomgeving aanwezig is. De resultaten zijn wisselend namelijk iets boven of onder een neutrale score. Ondanks dat er geen duidelijke feedbackomgeving aanwezig is laat de enquête wel een aantal opvallende zaken zien. In onderstaande tabellen staan de scores van de enquête per element van de feedbackomgeving aangevuld met eerste bevindingen.

De enquête is opgebouwd aan de hand van een zevenpunts liktertschaal met de volgende scores.

- 1: Zeer mee oneens
- 2: Oneens
- 3: Min of meer oneens
- 4: Neutraal
- 5: Min of meer eens
- 6: Mee eens
- 7: Zeer mee eens

Table 10 Resultaten enquête brongeloofwaardigheid

Manager						Leden				
Nr	Brongeloofwaardigheid	Min	Max	Mean	Std Deviation	St Deviation	Mean	Min	Max	
1	De projectmanager is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties in het project.	2	7	1.109	5.33	4.81	1.272	2	7	Projectleden zijn vertrouwd met/hebben weet van mijn prestaties in het project.
2	Over het algemeen respecteer ik de mening van de projectmanager over mijn prestaties in het project.	4	7	0.734	5.67	5.59	0.747	4	7	Over het algemeen respecteer ik de mening van projectleden collega's over mijn prestaties in het project.
3	In verband met feedback op mijn prestaties in het project, vertrouw ik de projectmanager meestal niet.	1	4	0.698	2.22	2.63	1.006	1	5	In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik projectleden meestal niet.
4	De projectmanager is fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.	2	7	1.155	5.22	5.26	0.903	4	7	Projectleden zijn fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
5	Ik heb vertrouwen in de feedback die de projectmanager me geeft.	2	7	1.137	5.33	5.44	0.847	3	7	Ik heb vertrouwen in de feedback die projectleden mij geven.

Tabel 11 Bevindingen brongeloofwaardigheid

Bevindingen brongeloofwaardigheid		
Nr	Projectmanager	Projectleden
1	57 procent heeft aangegeven het eens te zijn dat de prestaties van projectleden bekend zijn bij de projectmanagers. Het lijkt er op dat incidenteel een projectmanager niet op de hoogte is gezien de lage minimale score. Echter is dit slechts door één respondent ingevuld	Een kleine 35 procent is het eens met de stelling. Projectleden zijn gematigd positief over de kennis van prestatie van projectleden. Ook hier lijken sommige projectleden niet op de hoogte van elkaars prestatie.
2	73 procent respecteert de mening van de projectmanagers met betrekking tot de feedback op prestaties van projectleden.	53.8 procent respecteert de mening van projectleden met betrekking tot prestaties van andere projectleden.
3	Diezelfde 73 procent geeft nogmaals in de controle vraag vertrouwen te hebben in de projectmanager.	58 procent heeft volledig vertrouwen in de feedback die projectleden geven maar minder vertrouwd dan bij de projectmanager.
4	46 procent geeft aan het eens te zijn met de stelling. De projectleider wordt min of meer als fair/eerlijk bestempeld bij het evalueren van prestaties.	Net als bij de projectmanager is 46 procent het eens met de stelling. De projectleden worden min of meer als geloofwaardig bestempeld bij het evalueren van prestaties.
5	Projectleden hebben min of meer vertrouwen in de feedback die projectmanagers geven. 46 procent geeft aan het eens te zijn.	54 procent van de Projectleden heeft vertrouwen in de feedback die projectleden geven. 35 procent geeft min of meer aan vertrouwen te hebben.

Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers over het algemeen feedback waarderen van projectmanagers, toch krijgen bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback.

Table 12 Resultaten enquête feedback kwaliteit

Nr	Projectmanager					Leden				
	Feedback kwaliteit	Min	Max	Std Deviation	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Feedback kwaliteit
1	De projectmanager geeft me bruikbare feedback op mijn werkprestaties.	2	6	1.34	4.56	4.78	1.05	2	6	Projectleden geven mij bruikbare feedback op mijn werkprestaties.
2	De feedback op prestaties die ik krijg van de projectmanager is behulpzaam/nuttig.	3	6	1.013	4.89	4.85	1.064	2	7	De feedback op prestaties die ik krijg van projectleden is behulpzaam/nuttig.
3	Ik waardeer de feedback die ik krijg van de projectmanager.	4	7	0.931	5.41	5.52	0.753	4	7	Ik waardeer de feedback die ik krijg van projectleden. .
4	De feedback die ik krijg van de projectmanager helpt me bij het uitvoeren van mijn job.	2	6	1.074	5	5.15	0.907	3	6	De feedback die ik krijg van projectleden helpt me bij het uitvoeren van mijn job.
5	De informatie over mijn prestaties die ik krijg van de projectmanager is over het algemeen niet echt belangrijk.	1	6	1.328	3.07	2.93	0.997	1	5	De informatie over mijn prestaties die ik krijg van projectleden is over het algemeen niet echt belangrijk.

Tabel 13 Bevindingen feedback kwaliteit

Feedback kwaliteit		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	Slechts 35 procent van de mensen geeft aan dat de projectmanager bruikbare feedback op prestaties geeft. Een enkeling geeft aan geen bruikbare feedback te krijgen. Bijna 12 procent geeft aan geen bruikbare feedback te krijgen.	Slechts 27 procent van de Projectleden onderling lijken bruikbare feedback te geven op prestaties. 42 procent geeft af en toe, min of meer bruikbare feedback.
2	Een vergelijkbaar percentage ten opzichte van stelling één. De feedback op prestaties van de projectmanager is min of meer behulpzaam.	23 procent ervaart de feedback als behulpzaam.
3	De feedback die de projectmanager geeft wordt relatief goed gewaardeerd. 62 procent geeft aan het eens te zijn. Een deel van 23 procent is neutraal. Er zijn geen negatieve scores.	58 procent waardeert de feedback die projectleden onderling geven. 31 procent is het min of meer eens met deze stelling.
4	42 procent geeft aan dat de feedback van de projectmanager helpt bij het uitvoeren van de job. 31 procent geeft aan dat het min of meer helpt.	De feedback van projectleden lijkt marginaal beter te helpen bij het uitvoeren van de job, 46 procent is het eens. Slechts 1 persoon geeft aan het niet nuttig te vinden. 31 procent is het min of meer eens.
5	Bijna de helft van de mensen is het oneens met de stelling. Dit houdt in dat een deel de informatie met betrekking tot prestaties belangrijk vindt.	Slechts 39 procent is het oneens met deze stelling. 27 procent is het min of meer oneens. Ten opzichte van de projectmanager lijkt feedback van projectleden iets minder belangrijk.

Table 14 Resultaten enquête feedback delivery

	Manager					Leden				
Nr	Feedback delivery	Min	Max	Std Deviation	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Feedback delivery
1	De projectmanager geeft me ondersteunende feedback op mijn prestaties.	2	6	1.21	4.81	4.93	0.958	3	6	Projectleden geven mij ondersteunende feedback op mijn prestaties in het project.
2	Wanneer de projectmanager me feedback geeft over mijn prestaties, dan houdt hij/zij rekening met mijn gevoelens.	2	6	1.189	4.48	4.52	0.893	3	6	Wanneer projectleden mij feedback geven over mijn prestaties, dan houden hij/zij rekening met mijn gevoelens.
3	De projectmanager geeft me meestal feedback op een ondoordachte manier.	2	5	0.974	2.78	3.44	1.219	2	6	Projectleden geven mij meestal feedback op een ondoordachte manier.
4	De projectmanager behandelt de mensen niet goed tijdens het geven van feedback op prestaties.	1	5	0.935	2.52	2.89	1.086	2	5	Projectleden behandelen de mensen niet goed tijdens het geven van feedback op prestaties.
5	De projectmanager is tactvol in het geven van feedback op werkprestaties.	3	6	0.892	4.78	4.78	0.801	3	6	Projectleden zijn tactvol in het geven van feedback op werkprestaties.

Tabel 15 Bevindingen feedback delivery

Feedback delivery		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	De projectmanagers lijken feedback te geven ter ondersteuning van prestaties. 39 procent is het eens en 31 procent min of meer eens. 4 procent, of 1 persoon is het oneens. 15 procent is het min of meer oneens.	Projectleden lijken iets meer feedback te geven ter ondersteuning van prestaties maar het blijft minimaal/min of meer. 35 procent is het eens met de stelling, nog eens 35 procent is het min of meer eens. Slechts 8 procent is het min of meer oneens.
2	De projectmanagers lijken niet altijd rekening te houden met gevoelens wanneer feedback gegeven wordt. 19 procent geeft aan het min of meer oneens te zijn. 27 procent geeft aan dat er rekening wordt gehouden. 23 procent geeft aan dat er een beetje rekening wordt gehouden.	Een opvallende neutrale score, 50 procent. 19 procent is het eens en 23 procent min of meer eens.
3	De projectmanager lijkt in ieder geval bijna geen ondoordachte feedback te geven. 58 procent is het oneens met de stelling. Slechts één respondent geeft een negatieve score van min of meer oneens.	27 procent is het oneens. 31 procent min of meer oneens. Projectleden lijken meer ondoordachte feedback te geven dan de projectmanager.
4	Projectmanagers lijken projectleden goed te behandelen tijdens het geven van feedback. 65 procent geeft aan goed te worden behandeld. Er wordt slechts 1 negatieve score gegeven van min of meer oneens.	53 procent vindt dat projectleden elkaar goed behandelen tijdens het geven van feedback. 12 procent is het min of meer eens en vind dat projectleden elkaar niet altijd goed behandelen.
5	De projectmanagers lijken enigszins tactvol tijdens het geven van feedback, 27 procent is het eens met de stelling. Opvallend is dat 39 procent neutraal scoort.	Slechts 19 procent vindt dat projectleden tactvol zijn. 46 procent is het min of meer eens. 30 procent scoort neutraal.

Table 16 Resultaten enquête feedbackstimulerend gedrag

	Manager				Leden				
Feedbackstimulerend gedrag	Min	Max	Std Deviation	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Feedbackstimulerend gedrag
De projectmanager vindt het vaak vervelend wanneer ik vraag naar feedback op mijn prestaties in het project.	2	5	1.091	3.04	3.44	1.05	2	6	Mijn collega's vinden het vaak vervelend wanneer ik vraag naar feedback op mijn prestaties.
Als ik feedback vraag op mijn prestaties, dan geeft de projectmanager mij vaak niet onmiddellijk de informatie die ik vraag.	2	6	1.312	3.52	3.56	0.847	2	5	Als ik feedback vraag op mijn prestaties, dan geven mijn collega's mij vaak niet onmiddellijk de informatie die ik vraag.
Ik voel me er goed bij om feedback op mijn prestaties aan de projectmanager te vragen.	2	7	1.34	4.78	4.78	1.219	2	7	Ik voel me er goed bij om feedback op mijn prestaties aan mijn collega's te vragen.
De projectmanager moedigt mij aan om feedback te vragen wanneer ik onzeker ben over mijn werkprestaties.	1	7	1.591	3.93	3.7	1.068	2	6	Mijn collega's moedigen mij aan om feedback te vragen wanneer ik onzeker ben over mijn werkprestaties.

Tabel 17 Bevindingen feedbackstimulerend gedrag

Feedbackstimulerend gedrag		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	Een deel van de projectmanagers lijkt het niet vervelend te vinden wanneer projectleden om feedback vragen, 50 procent is het oneens met de stelling. 35 procent weet geen antwoord en scoort neutraal.	Slechts 23 procent is het oneens met de stelling. 27 procent min of meer oneens. Projectleden vinden het niet erg wanneer er om feedback gevraagd, echter lijkt men dit vervelender te vinden dan bij de projectmanagers. 39 procent scoort neutraal.
2	15 procent is het eens met de stelling. Het lijkt erop dat feedback enigszins op tijd wordt gegeven wanneer daar om wordt gevraagd. 31 procent scoort neutraal.	Een vergelijkbare score ten opzichte van de projectmanagers. Ook hier een hoge neutrale score van 43 procent.
3	Het lijkt erop dat projectleden zich relatief goed bij voelen om feedback te vragen aan de projectmanager. Een enkeling voelt zich er zeer goed bij, ook zijn er een aantal personen die zich er niet goed bij voelen, in totaal twee ofwel 8 procent.	Ook bij projectleden lijkt men zich relatief goed bij te voelen om feedback te vragen aan andere projectleden. Vergelijkbare score ten opzichte van de projectmanager.
4	De projectmanagers lijken weinig te sturen op het vragen van feedback. De stelling lijkt gelijk verdeelt, 19 procent is het oneens tegenover 19 procent eens. 19 procent is min of meer oneens tegenover 12 min of meer eens. Een kleine negatieve lading op dit onderdeel.	De projectleden lijken weinig te sturen op het vragen van feedback. Minder zelfs dan de projectmanager. 15 procent is het oneens. 27 procent min of meer oneens. Slechts 20 procent vindt dat er min of meer wordt aangemoedigd. En slechts één persoon is het eens met de stelling.

Table 18 Resultaten enquête positieve feedback

	Manager					Leden				
Nr	Positieve feedback	Min	Max	Std Deviation	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Positieve feedback
1	Als ik iets goed doe in het project, dan is de projectmanager zeer lovend over mijn prestaties.	3	6	0.944	4.74	4.54	1.029	3	6	Als ik iets goed doe in het project, dan zijn projectleden zeer lovend over mijn prestaties.
2	De projectmanager is zeer zelden lovend over mijn werk.	2	6	1.188	3.56	3.81	1.201	2	6	Projectleden zijn zeer zelden lovend over mijn werk in het project
3	De projectmanager zegt me over het algemeen wanneer ik iets goed doe in het project.	2	6	1.134	4.85	4.81	0.981	2	6	Projectleden zeggen mij over het algemeen wanneer ik iets goed doe in het project.
4	Ik krijg regelmatig positieve feedback van de projectmanager.	3	6	1.156	4.48	4.19	1.266	1	6	Ik krijg regelmatig positieve feedback van projectleden.

Tabel 19 Bevindingen feedback kwaliteit

Positieve feedback		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	De projectmanagers lijken soms, min of meer positieve feedback te geven over prestaties van projectleden. 27 procent is het eens met de stelling, 31 procent min of meer. 35 procent neutraal.	Er lijkt weinig positieve feedback te worden gegeven door projectleden. Een hoge neutrale score zorgt voor een moeilijk te trekken conclusie. 48 procent is neutraal. 27 procent is het eens.
2	De projectmanagers lijken zo nu en dan, gematigd lovend over de prestaties van projectleden. Een hoge neutrale score van 42 procent. 27 procent vindt de stelling niet waar. 15 procent is het min of meer oneens.	Projectleden lijken minder lovend over prestaties ten opzichte van de projectmanager. 23 procent geeft aan oneens te zijn met de stelling. Een groter deel 27 procent geeft aan eens te zijn. Er lijkt per saldo weinig positieve feedback te worden gegeven.
3	Projectmanagers lijken zo nu en dan positieve feedback te geven wanneer projectleden iets goed doen in het project. 39 procent geeft aan positieve feedback te krijgen. 27 procent geef aan zo nu en dan. 23 procent is neutraal.	Tussen projectleden onderling wordt af en toe positieve feedback gegeven bij goede prestaties in het project. 35 procent scoort min of meer, 27 procent is het eens.
4	Er lijkt geen hele sterke regelmaat te zitten in het geven van positieve feedback. 27 procent geeft aan regelmatig feedback te krijgen. 23 procent zo nu en dan. Eveneens geeft 27 procent het min of meer oneens te zijn. 23 procent is neutraal.	Projectleden lijken niet regelmatig positieve feedback te geven. 19 procent geeft aan niet op een regelmatige wijze feedback te ontvangen. 27 procent geeft aan enigszins regelmatig, en 15 procent regelmatig. 27 procent is neutraal.

Vraag één in het onderdeel van negatieve feedback van leden is komen te vervallen. De vraag is in de enquête niet doorgekomen en verwijderd uit de resultaten. Desondanks lijkt het erop dat projectmanagers iets meer negatieve feedback geven dan project leden.

Table 20 Resultaten enquête negatieve feedback

	Manager					Leden				
Nr	Negatieve feedback	Mean	Std Deviation	Min	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Negatieve feedback
1	Als ik de deadlines niet haal, laat de projectmanager mij dit weten.	2	7	1.33	4.67	X	X	X	X	Als ik de deadlines niet haal, dan laten de collega's mij dit weten.
2	De projectmanager zegt me wanneer mijn werkprestaties niet overeenstemmen met de standaarden van de organisatie.	2	6	1.301	4.33	4.54	1.029	3	6	Projectleden zeggen mij wanneer mijn werkprestaties niet overeenstemmen met de standaarden van de organisatie.
3	Wanneer mijn werkprestaties lager zijn dan verwacht, zegt de projectmanager me dat.	2	6	1.252	4.52	4.35	1.093	3	6	Wanneer mijn werkprestaties lager zijn dan verwacht, dan zeggen projectleden mij dat.
4	Wanneer ik een fout maak in het project, zegt de projectmanager me dat.	2	6	1.027	5.15	4.88	1.033	3	6	Wanneer ik een fout maak in het project, dan zeggen projectleden mij dat.

Tabel 21 Bevindingen negatieve feedback

Negatieve feedback		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	Projectmanagers lijken min of meer corrigerende feedback te geven wanneer deadlines niet worden gehaald. 31 procent is het eens met deze stelling. 23 procent min of meer. Toch geeft een klein gedeelte aan geen feedback te krijgen op deadlines. 8 procent is het oneens en 12 procent min of meer oneens.	Deze vraag is niet goed doorgekomen in de enquête en der halve geschrapt uit de resultaten.
2	Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat projectmanagers aangeven wanneer werkprestaties niet in lijn liggen met die van de standaard van de organisatie liggen. 23 procent is het eens. 27 procent min of meer. Ook hier een aantal personen die geen feedback ervaren ter correctie. 12 procent is het oneens. 15 procent min of meer oneens.	Projectmanagers lijken ten opzichte van medewerkers iets sneller aan te geven wanneer prestaties van andere projectleden niet in lijn liggen met die van de standaard van de organisatie. 39 procent geef een neutrale score wat opvallend is. 23 procent is het eens, en 23 procent min of meer.
3	Het lijkt erop dat projectmanagers niet aan iedereen feedback geven wanneer werkprestaties lager liggen dan verwacht. Meer dan de helft van de respondenten krijgt een vorm van feedback op werkprestaties dat opgedeeld is in 23 procent eens en 27 procent min of meer. 8 procent is het oneens, en 15 procent min of meer oneens.	Projectleden lijken elkaar niet of nauwelijks aan te spreken wanneer werkprestaties lager zijn dan verwacht. Een grote groep scoort neutraal namelijk 42 procent. 19 procent is het min of meer oneens tegen over 11.5 min of meer eens. 23 procent geeft aan eens te zijn. Per saldo een kleine groep.
4	Projectmanagers lijken projectleden aan te spreken wanneer zij een fout maken. Ongeveer 85 procent heeft een vorm van feedback gekregen. De 85 procent verhoudt zich in 46 procent mee eens, 39 procent min of meer mee eens. Slechts twee respondenten geven een negatieve score.	Projectleden lijken elkaar aan te spreken wanneer zij een fout maken. 66 procent verdeeld in 31 min of meer eens en 35 procent eens. 23 procent is neutraal en slechts 12 procent is het min of meer oneens.

Tabel 22 Resultaten enquête bronbeschikbaarheid

	Manager					Leden				
Nr	Bronbeschikbaarheid	Min	Max	Std Deviation	Mean	Mean	St Deviation	Min	Max	Bronbeschikbaarheid
1	De projectmanager is meestal beschikbaar wanneer ik informatie wil over mijn prestaties.	2	6	1.21	4.81	4.93	0.958	3	6	Projectleden zijn meestal beschikbaar wanneer ik informatie wil over mijn prestaties.
2	De projectmanager heeft het te druk om me feedback te geven.	2	6	1.189	4.48	4.52	0.893	3	6	Projectleden hebben het te druk om mij feedback te geven
3	Ik heb weinig contact met de projectmanager.	2	5	0.974	2.78	3.44	1.219	2	6	Ik heb weinig contact met mijn projectleden.
4	Ik heb dagelijks contact met de projectmanager.	1	5	0.935	2.52	2.89	1.086	2	5	Ik heb dagelijks contact met mijn projectleden.
5	Ik krijg alleen maar feedback tijdens een evaluatiegesprek	3	6	0.892	4.78	4.78	0.801	3	6	Ik krijg alleen maar feedback op mijn prestaties tijdens een project evaluatiegesprek.

Tabel 23 Bevindingen bronbeschikbaarheid

Bronbeschikbaarheid		
Nr.	Projectmanager	Projectleden
1	Projectmanagers lijken redelijk beschikbaar wanneer men feedback wil krijgen op zijn of haar prestaties. Een deel geeft aan dit niet te vinden. 8 procent is het oneens en 12 procent min of meer oneens.	Projectleden lijken een iets hogere beschikbaarheid te hebben tot het geven van feedback ten opzichte van projectmanagers.
2	Projectmanagers lijken enigszins te druk om feedback te geven. 31 procent geeft aan dat de manager niet te druk is. 20 procent geeft aan min of meer te druk. 8 procent geeft aan dat de manager te druk is en 23 procent min of meer te druk.	Ongeveer 50 procent geeft aan dat projectleden niet te druk zijn. 23 procent is het oneens en 27 procent min of meer. 23 procent is neutraal.
3	Het aantal contactmomenten tussen projectmanagers en projectleden lijkt voor een deel goed te zijn, toch geeft een behoorlijk percentage aan dat er weinig contact is namelijk 19 procent min of meer. 8 procent is duidelijk en vind dat er te weinig contact en nog eens 8 procent scoort zeer mee eens.	Projectleden lijken meer contactmomenten te hebben dan projectleden dan met projectmanagers. Ongeveer 66 procent is het niet geheel eens met deze stelling. Tegenover 20 procent eens.
4	Projectleden en projectmanagers lijken overduidelijk niet dagelijks contact met elkaar te hebben.	Projectleden lijken niet dagelijks contact met elkaar te hebben. Wel meer ten opzichte van projectmanager naar medewerker.
5	De feedback die projectmanagers geven lijkt min of meer te bestaan uit evaluatiegesprekken.	Ditzelfde geldt voor projectleden.

Tot slot is er nog een opsomming van vrij in te vullen commentaar aan het einde van de enquête.
 Relevante opmerkingen uit de enquête:

Tabel 24 Opmerkingen enquête

Respondent	Opmerking	Relatie
Respondent één	“Zou een verbetering zijn wanneer er hulp gevraagd wordt door een projectteamlid omdat zaken stagneren bij derden dat dan de projectleider meer initiatief toont om het projectteamlid te ondersteunen in plaats van standaard aan te geven dat het projectteam lid de zaak maar moet blijven opvolgen bij de derde partij”	Relatie tot feedback stimulerend gedrag.
Respondent twee	“Met name de vragen uit part 1 zijn naar mijn mening niet geheel van toepassing op onze projectorganisatie. De functie van projectmanager is meestal een neventaak en de projectmanager heeft vaak niet voldoende kennis over het onderwerp om de juiste inhoudelijke feedback te kunnen geven. Ook stuurt de projectmanager de projectleden niet hiërarchisch aan en heeft hij enkel een coördinerende rol.”	Relatie tot brongeloofwaardigheid, expertise. Onduidelijkheid rol projectmanager.
Respondent drie	“Het woord feedback komt heel veel voor in deze enquête, maar in een project ben ik echt nog nooit een bewust feedbackmoment tegengekomen”	Relatie tot element kwaliteit van de feedback. Niet consistent.

4.3. Interviews

De resultaten van de enquête hebben als input gediend voor de interviews.

Het doel van de interviews was om te achterhalen of er in de praktijk ondersteuning kan worden gevonden voor de zeven elementen van de feedback omgeving en of er zelfs nieuwe inzichten kunnen worden verworven. Er zijn in totaal vijf personen geïnterviewd die zowel de projectmanagers rol als projectlid hebben vervuld. Per persoon zijn naast algemene vragen ook een lijst met vragen opgesteld met betrekking tot een specifiek project waaraan zij hebben deelgenomen.

De interviews zijn opgenomen via Microsoft Teams en vervolgens getranscribeerd met Amberscript. Deze uitwerkingen zijn voorgelegd aan de geïnterviewden ter controle. Alle personen stemden toe dat dit een correcte weergave was van hetgeen wat was besproken. De transcripten kunnen worden teruggevonden in bijlage 7.3

4.3.1. Interview vragen

In onderstaande tabel de gestelde interviewvragen in het kader van de projectmanagers. Vergelijkbare vragen zijn gesteld maar dan met het oog op projectleden.

Tabel 25 Interviewvragen met betrekking tot projectmanagers

Projectmanagers	
Brongeloofwaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• Medewerkers lijken vertrouwen te hebben in de feedback die projectmanagers geven aan projectleden, ervaar je dat zelf ook, waarom denk je dat dit zo is?• Wat maakt iemand die feedback geeft geloofwaardig, of juist ongeloofwaardig?• Kijkend naar project X denk je dat je zelf als geloofwaardig overkomt met het geven van feedback, hoe komt dat denk je?
Kwaliteit van de feedback	<ul style="list-style-type: none">• Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers over het algemeen feedback waarderen van projectmanagers, toch krijgen bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback, waarom denk je dat deze personen nauwelijks feedback krijgen?• Waar moet volgens jou kwalitatieve feedback aan voldoen?• Wat vond je van de kwaliteit van de feedback van de projectleden in project X en waarom is dit dan?

Wijze van feedbackgeven	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedbackgeven als gematigd positief kan worden beschouwd. Wordt feedback in projecten volgens jou op een juiste manier gegeven en waarom denk je dat? • Wat is volgens jou een juiste manier? • Wat is volgens jou cruciaal in het geven van feedback en waarom? • Werd feedback in project X goed gegeven tussen projectleden onderling en waarom denk je dat?
Feedback stimulerend gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de enquête blijkt dat collega's zich er over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen, hoe komt dat denk je, ervaar je dat zelf ook? • Ondanks dat collega's zich goed voelen om feedback te vragen lijkt de projectmanager vrij beperkt feedback vragen te stimuleren, ervaar je dat zelf ook en hoe komt dat denk je? • Wordt er volgens jou van uit de projectmanagers voldoende gestimuleerd om feedback te vragen? • Vond je dat er in project X feedback stimulerend gedrag werd getoond, waaruit blijkt dit, of waaruit juist niet? • Denk je dat in de projectorganisatie feedback vragen wordt gestimuleerd? • Vind je dat jij zelf voldoende feedback vragen stimuleert, waaruit blijkt dit, of waaruit juist niet? • Hoe denk jij dat een projectmanager feedback vragend gedrag kan bewerkstelligen?

Bronbeschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaar zijn voor feedback is een belangrijk onderdeel in een feedbackomgeving, uit de enquête blijkt dat de projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback, hoe ervaar jij de beschikbaarheid van projectmanagers? • Projectleden lijken een hogere beschikbaarheid te hebben dan de projectmanager, hoe denk je dat dit komt? • Hoe zorg je ervoor dat iemand beschikbaar is voor het geven van feedback. Wat vind je van jouw eigen beschikbaarheid in project X, waaruit bleek dat dit zo was of juist niet, waarom denk je dat?
Positieve feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de enquête komt naar voren dat er een minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectmanagers, hoe denk je dat dit komt? • Vond je dat er in project X positieve feedback werd gegeven, waarom denk je dat, of waaruit is dat gebleken? • Projectmanagers lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleden, hoe ervaar jij dat, waarom denk je dat dit zo is?
Negatieve feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Projectmanagers lijken gemiddeld genomen iets meer negatieve (corrigerende) feedback te geven dan positieve, wat vind je hiervan? • Waarom denk je dat dit zo is? • Heb je in project X te maken gehad met negatieve feedback, wat vond je hiervan? • Heb je zelf ervaren meer negatieve dan positieve feedback te geven? Waar lag dat aan?

4.3.2. Thematische analyse en codesysteem

Er is begonnen met het open coderen van de transcripten. Het code systeem kan worden teruggevonden in bijlage 7.4 Van uit de vijf transcripties zijn in totaal honderdvierentwintig codes ontstaan. Deze codes zijn in eerste instantie gelabeld per element van de feedback omgeving. Een aantal voorbeelden hier van zijn “Brongeloofwaardigheid – Expertise” of “Positieve feedback – prestatie wordt normaal gevonden”. Op deze manier werd goed inzichtelijk of er daadwerkelijk raakvlakken waren met de elementen van de feedbackomgeving, of dat er zelfs nieuwe inzichten waren. Labels die niet onder één van de zeven elementen kon worden geschaard werden bestempeld als algemeen.

In onderstaande tabel is de top tien terug te vinden van codes die het meeste voorkomen. Ook wordt in deze tabel aangegeven of de code is teruggevonden in andere interviews.

Tabel 26 Top 10 meeste coderingen

Code	Cod. seg. (all documents)	Aantal interviews
Weinig feedback - Beperkte feedback geven	13	4
Brongeloofwaardigheid - Oprecht zijn	6	4
Brongeloofwaardigheid - Expertise	6	3
Weinig feedback - Weinig samenwerking	5	2
Weinig feedback - komt door doeners mentaliteit	5	2
Intensieve samenwerking	5	3
Onduidelijkheid projectleider	4	2
Positieve feedback - mogelijk een cultuurverschil	4	3
Negatieve feedback - Meer dan positieve	3	1
Positieve feedback - prestatie wordt gewoon gevonden	3	2

4.3.3. Axiale codering

Van de achtenzestig labels die gevonden zijn tijdens het open coderen zijn er uiteindelijk zestien overgebleven die verdeeld zijn over twee nieuwe labels namelijk: feedback risico's en cultuur perceptie.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de labels van de twee nieuwe labels.

Tabel 27 Axiaal codering labels

Feedback risico's	Cultuur perceptie
Onduidelijkheid projectmanager	Cultuurverschil
Moeilijk te herkennen	Prestatie wordt gewoon gevonden
Cultuurverschil	Intensieve samenwerking
Prestatie wordt gewoon gevonden	Het is nooit genoeg
Focus op activiteiten	
In werkgroep niet motiverend	
Moeilijk negatieve feedback geven	
Niet belangrijk genoeg	
Ziet geen relevantie voor project	
Vraag verwaterd	
Samenstelling van de groep beter bekijken	
Geen structuur	

Het label feedback risico's is een verzameling van labels die niet goed geplaatst kunnen worden in het bestaande theoretisch model met haar zeven elementen van de feedbackomgeving. Toch lijken dit aandachtspunten om een goede flow van feedback namelijk de hoeveelheid en beschikbaarheid van positieve en negatieve feedback uit verschillende bronnen zoals beschreven door (Steelman, 2004) mogelijk te bevorderen.

In onderstaande tabel een opsomming en omschrijving van de codes die tot de twee nieuwe labels vormen

Tabel 28 Feedback risico's

Feedback risico's	
Onduidelijkheid projectmanager	Uit de interviews komt naar voren dat er in bepaalde soorten project aanpakken, bijvoorbeeld agile, er geen duidelijke projectmanager is. Ook in reguliere projecten lijkt er soms geen duidelijke projectmanager.
Moeilijk te herkennen	Een mogelijke valkuil is dat negatieve feedback de boventoon voert omdat dit de meeste impact heeft op de projectmanager. Bij positieve feedback moet men bewust en alert zijn om het te herkennen en ook daadwerkelijk te geven.
Cultuurverschil	Drie van de vijf geïnterviewden gaven cultuurverschil als mogelijke verklaring voor de beperkte positieve feedback.

Prestatie wordt gewoon gevonden	Positieve feedback is een motivator, des ondanks lijkt het erop dat prestaties over het algemeen normaal worden gevonden. Ook bij grote succesvol afgeronde complexe projecten lijkt de positieve feedback minimaal.
Focus op activiteiten	In projecten lijkt vooral de focus op activiteiten plaats te vinden en is er weinig ruimte is tot reflectie of feedback. Ondanks het feit dat feedback kan helpen de activiteiten beter te stroomlijnen.
In werkgroep niet motiverend	Negatieve feedback lijkt in projectgroepen achter te worden gehouden, hierdoor verliest het moment achteraf zijn kracht. Bij het geven van feedback dient uiteraard de wijze van feedback geven goed in acht te worden genomen.
Moeilijk negatieve feedback geven	Diverse geïnterviewden geven aan dat het geven van negatieve feedback als moeilijk wordt beschouwd. Enkele redenen hiervoor zijn, bang voor reactie, wordt als aanval gezien, vervelend ervaren en publiek.
Niet belangrijk genoeg	Vermoedelijk vinden projectleden het geven van feedback niet belangrijk en zien zijn de voordelen er nog niet van in.
Ziet geen relevantie voor project	In één interview wordt feedback van projectmanager-leden of feedback uit een project als minder relevant beschouwt dan dat van een collega waarmee een intensieve samenwerking bestaat.
Vraag verwaterd	In het begin van een carrière is de vraag om feedback hoger dan wanneer een persoon verder in zijn carrière zit, dan lijkt het erop dat men het principe hanteert, geen bericht is goed bericht.

Samenstelling van de groep beter bekijken	Mogelijk ligt een betere of hogere frequentie van feedback in de samenstelling van de projectgroep. Wanneer er een aantal projectleden zijn die faciliteren dan steekt dit de overige leden wellicht aan. Wanneer het over grote gedeelte grijze muizen zijn dan is de kans op beperkte feedback aanwezig.
Geen structuur	Één van de mogelijke redenen die wordt genoemd is het ontbreken van structuur met betrekking tot feedback in projectgroepen. Er wordt aangegeven dat het zou helpen om aan het einde van het overleg ruimte te geven tot feedback. Daarentegen is een valkuil met dergelijke structuren dat het een verplichting wordt met het gevolg dat de kwaliteit van feedback naar beneden gaat. Dit punt staat sterk in relatie tot kwalitatief hoge feedback dat bestaat uit consistente feedback door de tijd heen.

In tabel 29 het tweede label met omschrijving en uitleg.

Tabel 29 Cultuur perceptie

Cultuur perceptie	
Cultuurverschil	Het is belangrijk om er bewust van te zijn in wat voor cultuur men werkt, niet alleen land, bedrijf, maar zelfs een afdelingscultuur. In het interview komt naar voren dat binnen het bedrijf en in mogelijk ook in Nederland positieve feedback weinig gebeurt omdat prestaties mogelijk als normaal wordt gevonden, Nederlanders harde werkers zijn en hetgeen wat men heeft nooit genoeg is.
Prestatie wordt gewoon gevonden	Positieve feedback is een motivator, des ondanks lijkt het erop dat prestaties over het algemeen normaal worden gevonden. Ook bij grote succesvol afgeronde complexe projecten lijkt de positieve feedback minimaal.
Intensieve samenwerking	Intensieve samenwerking of juist het ontbreken ervan lijkt één van de voornaamste redenen om feedback achter te houden. Op de vraag of feedback geven makkelijker is aan iemand waar veel mee wordt samengewerkt werd meerdere malen bevestigd. Toch dient men over de virtuele landsgrenzen (of afdeling) heen te stappen en het feedback proces aan te gaan. Een voorwaarde om hierin te helpen is uiteraard een veilige omgeving gecreëerd door de projectmanager en de projectleden.
Het is nooit genoeg	Uit één van de interviews komt naar voren dat Nederland een gedreven volk is, dit wordt als mogelijke verklaring gegeven waarom er zo weinig positieve feedback wordt gegeven. Het streven is meer.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie

5.1. Discussie

Feedback wordt gebruikt in organisaties om prestaties van personen, afdelingen, en projecten te verbeteren. Een voorwaarde voor een optimaal proces van feedback tussen manager en medewerker is een evenwichtige feedbackomgeving. Dit onderzoek is erop gericht om te onderzoeken waar een feedbackomgeving aan moet voldoen. Gedurende het beperkte literatuuronderzoek is een voorzichtige conclusie getrokken dat de “feedback environment scale” ontwikkeld door (Steelman, 2004) heden ten dage nog gangbaar en bruikbaar is. De feedback environment scale is vervolgens gebruikt om te onderzoeken of er in projecten afwijkingen of aanvullingen kunnen worden ontdekt ten opzichte van de situatie waar (Steelman, 2004) het heeft ontwikkeld namelijk de manager-medewerker relatie. In dit onderzoek is het model van (Steelman, 2004) gebruikt om het proces van feedback tussen projectmanager-projectleden en projectleden onderling te onderzoeken, dit heeft de volgende resultaten opgeleverd aangegeven per element.

Brongeloofwaardigheid:

Volgens (Steelman, 2004) bestaat brongeloofwaardigheid uit een stuk expertise en geloofwaardigheid. Dit onderzoek ondersteunt die theorie. Uit de enquêteresultaten komt naar voren dat dat meer dan de helft van de geënquêteerden aangeeft dat projectmanagers op de hoogte lijken te zijn van de prestaties van projectleden en nog eens een kwart vindt dat zij min of meer op de hoogte zijn. De mening van de projectmanagers wordt voor het overgrote deel gerespecteerd. Toch geeft slechts een kleine 46 procent aan dat projectmanagers fair en eerlijk zijn met het evalueren van prestaties en 19 procent min of meer. Opvallend is een grote groep neutrale antwoorden van 23 procent. Het vertrouwen in de gegeven feedback is hoog.

Wanneer gekeken wordt naar projectleden onderling dan ligt het vertrouwen in expertise en kennis van andere projectleden aanmerkelijk lager. Een feedbackomgeving is van nature gericht op een manager-medewerker verhouding. Een manager van een afdeling heeft over het algemeen een hogere expertise in zijn vakgebied dan een projectmanager in multidisciplinair projecten. Uit de gehouden interviews komt naar voren dat een aantal personen een stuk expertise binnen projecten in de rol van projectmanager als moeilijk wordt ervaren. In multidisciplinaire projecten lijkt het voor projectmanagers moeilijk alle expertise te vergaren en sturen dus vaker op het proces dan op hetgeen wat wordt opgeleverd. Wellicht is dit een mogelijke verklaring voor de hoge neutrale score met betrekking tot fair en eerlijk zijn. Op de vraag wat iemand geloofwaardig maakt komen zaken naar voren als oprecht en eerlijk. Dit zijn punten die de theorie schaaft onder het element, wijze van feedback geven. Eén van de respondenten uit dit onderzoek heeft een vergelijkbare opmerking gemaakt met betrekking tot expertise. In het vrij in te vullen veld uit de enquête wordt gesteld dat een stuk expertise binnen projecten als moeilijk c.q. lastig wordt gekwalificeerd.

Kwaliteit van de feedback:

Er bestaan volgens de theorie twee soorten kwaliteit, hoge en lage kwaliteit. Uit de interviews komt naar voren dat beide kenmerken van hoge kwaliteit feedback namelijk specifieke feedback en regelmatig niet volledig ingebed zijn in de caseorganisatie. Dit lijkt ook ondersteund te worden door de enquêteresultaten. Slechts 35 procent is het eens met de stelling dat projectmanagers bruikbare informatie geven. 19 procent min of meer. Het verschil tussen feedbackkwaliteit van projectmanager naar projectlid, en projectleden onderling is opvallend. Slechts een kwart van de projectleden ervaart feedback van projectleden als bruikbaar, een veel hoger percentage namelijk 42 procent vindt de feedback min of meer bruikbaar, dit ligt veel hoger ten opzichte van de projectmanager. Ook wordt de feedback van projectmanagers en leden als weinig behulpzaam ervaren. Net als bij het element brongeloofwaardigheid zijn er raakvlakken ontdekt tussen de theorie en wat de geïnterviewden in hun ogen als hoge en lage kwaliteit feedback zagen. Ook hier werden punten genoemd die toebehoren tot het element wijze van feedback geven. Net als bij brongeloofwaardigheid heeft één enquête respondent bij het vrij in te vullen veld aangegeven dat er weinig tot geen feedback in projecten wordt gegeven. Dit is een kenmerk van lage kwaliteit feedback.

Wijze van feedback geven:

Bestaat volgens (Steelman, 2004) uit twee onderdelen namelijk perceptie en attent zijn. De theorie van het element wijze van feedback geven wordt in de praktijk ook erkend maar niet overall toegepast. Projectmanagers lijken voor het overgrote deel geen ondoordachte feedback te geven en behandelen de mensen op een juiste manier tijdens het geven van feedback. Dit komt in ieder geval uit één interview naar voren namelijk op de vraag wat een juiste manier van feedback geven is “ik denk gewoon dat je zelf moet nagaan van hoe je zelf iets wil ontvangen” Op de vraag of er ook daadwerkelijk rekening wordt gehouden met gevoelens antwoord een groot deel neutraal. Een hoge neutrale score van 50 procent op de vraag of projectleden onderling rekening houden met gevoelens is opmerkelijk. Uit de interviews komen raakvlakken naar voren met perceptie en attent. Bijvoorbeeld “probeer ook een beetje in te leven in diegenen die daar zit natuurlijk” wat geschaard kan worden onder attent zijn of “de timing of de tijd nemen om feedback te geven, dat is dan ook wel belangrijk” wat onder perceptie valt. Over het algemeen lijken projectmanagers op dit punt beter te scoren dan projectleden, wellicht dat het besef van de managersrol hieraan bijdraagt.

Positieve feedback:

Positieve feedback bestaat uit complimenten van managers en medewerkers die in de ogen van feedback ontvanger ook terecht zijn (Greller, 1992).

Wat duidelijk naar voren komt uit de interviews is dat er beperkt (positieve) feedback wordt gegeven in projecten. Dit wordt ook ondersteund aan de hand van de enquêtevragen op dit element. Slechts een kwart van de projectmanagers geeft overduidelijk lof over prestaties. Ook diezelfde 25 procent geeft aan het niet eens te zijn met de stelling dat de projectmanagers zelden lovend zijn. Een regelmaat van positieve feedback is eveneens ver te zoeken. Van uit het coderen komen drie teksten naar voren die een relatie hebben tot het label, prestatie wordt gewoon gevonden, mogelijk een cultuurverschil, meer negatief dan positief. Ook gaf één van de geïnterviewden aan dat positieve feedback soms moeilijk te herkennen is, dit kunnen we scharen onder label prestatie wordt gewoon gevonden. Deze labels zijn een mogelijke verklaring en verdere ondersteuning van de beperkte positieve feedback. Net als bij element wijze van feedbackgeven scoren de projectmanagers over het algemeen beter dan projectleden.

Negatieve feedback:

Negatieve feedback bestaat uit corrigerende feedback of kritiek van managers of medewerkers die in de ogen van de medewerker terecht zijn. (Greller, 1992) Uit dit onderzoek komt naar voren dat er meer negatieve feedback wordt gegeven dan positieve feedback. Wanneer er fouten worden gemaakt door projectleden dan zegt 46 procent van de projectmanagers hier iets van, nog eens 39 procent zegt er wel eens iets van. Minder dan de helft van de projectmanagers spreekt projectleden aan op het missen van een deadline. Een opvallend verschil is het aanspreken wanneer prestaties lager zijn dan verwacht, bij de projectleden scoort bijna de helft neutraal. Wellicht vinden zij het niet de rol van projectleden om elkaar hierop aan te spreken. Dit lijkt de algehele tendens bij projectleden. Ondanks dat er meer negatieve feedback wordt gegeven in projecten worden er een aantal punten benoemd waarom men ervoor kiest het niet altijd te geven. Die punten zijn als volgt: niet motiverend binnen een projectgroep, men vindt het moeilijk of lastig, wordt doorgegeven van bovenaf, bang voor reactie.

Bronbeschikbaarheid:

Bestaat uit twee punten, het aantal contact momenten en toegankelijkheid. (Ashford SJ, 1983) Alle geïnterviewden gaven aan dat zij geen beperkingen ervaren qua contact momenten en toegankelijkheid van de projectmanager of projectleden. De enquête weet dit echter niet volledig te ondersteunen, slechts 39 procent is het oneens met de stelling dat er weinig contact is met de projectmanager. Nog eens 8 procent geeft aan het er min of meer mee eens te zijn. Uit de enquête komt naar voren dat projectleden een iets hogere beschikbaarheid hebben ten opzichte van de projectmanagers. In een interview wordt aangegeven dat hiërarchie als mogelijke drempel wordt gezien om toenadering te zoeken en dat projectmanagers hun toegankelijkheid kunnen verhogen door het benoemen dat de spreekwoordelijke deur altijd open staat.

Stimuleert feedback vragend gedrag:

Managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd gemotiveerd en beloond om feedback te vragen. (Ashford SJ, 1983) (Levy, 1995) Alle geïnterviewden gaven aan dat het feedback stimulerend gedrag bij projectmanagers en leden zeer beperkt is. Dit wordt min of meer bevestigd door de enquêteresultaten. De helft van de projectmanagers vindt het niet vervelend wanneer projectleden om feedback vragen. 50 procent van de projectleden voelt zich er dan ook goed bij om feedback te vragen. Er lijkt een mogelijke correlatie te liggen tussen deze vragen. Slechts 20 procent geeft aan dat projectmanagers aanmoedigen om feedback te vragen, 12 procent min of meer. 19 procent geeft aan dat projectmanagers helemaal niet stimuleren en nog eens 19 procent vindt dat min of meer. Projectleden lijken het minder plezierig te vinden wanneer er om feedback wordt gevraagd ten opzichte van de manager. Het stimuleren van feedback tussen projectleden onderling is eveneens minder dan van de manager naar zijn projectleden. Mogelijke verklaringen uit de interviews voor het weinig stimuleren om feedback te vragen zijn; niet belangrijk genoeg, ziet geen relevantie voor het project, de focus is activiteiten, de feedbackvraag verwaterd.

Algemeen:

Een mogelijke verklaring voor de beperkte stroom aan feedback heeft wellicht een relatie tot de samenstelling van de projectgroepen. Diverse geïnterviewden gaven aan dat er collega's in projecten zitten waar zij zeer beperkt mee samen werken in de dagdagelijkse operatie. Feedback naar collega's waarmee een intensieve samenwerking bestaat lijkt makkelijker dan in een project. In projecten die op een agile manier worden uitgevoerd is het niet altijd duidelijk wie de projectmanager is. De projectmanager heeft juist de rol om feedback vragen te stimuleren ook dit lijkt een mogelijke relatie te hebben tot de beperkte feedback binnen projectgroepen. Ook lijkt er weinig structuur in het geven van feedback te zitten, dit kan op haar beurt weer gekoppeld worden aan het element kwaliteit van de feedback.

5.2. Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om vast te stellen aan welke eisen een feedbackomgeving moet voldoen. Na een beperkt literatuuronderzoek is gekozen om het theoretisch model van (Steelman, 2004) te gebruiken in een andere context namelijk die van een projectmanager-medewerker. Er kan worden geconcludeerd dat het model niet volledig afgestemd kan worden tussen deze verschillende contexten. Wel zijn er nieuwe bevindingen ontstaan als toevoeging op het bestaande model. Deze bevindingen dienen verder te worden onderzocht.

Wat is een feedbackomgeving volgens de literatuur?

Uit het beperkte literatuuronderzoek komt naar voren dat door de tijd heen verschillende theorieën ontwikkeld zijn met betrekking tot de definitie van een feedbackomgeving. De feedbackomgeving van een organisatie was gedefinieerd als de hoeveelheid en beschikbaarheid van positieve en negatieve feedback uit verschillende bronnen. (Steelman, 2004) heeft deze theorieën gebruikt en uitgebreid om tot de volgende formulering te komen “een feedbackomgeving verwijst naar de contextuele aspecten van dagelijkse manager-medewerker en medewerk-medewerker feedbackprocessen in plaats van de formele feedback van functioneringsgesprekken”. Een feedbackomgeving bestaat uit een zevental elementen waarop gestuurd kan worden om het geheel aan feedbackproces zo optimaal mogelijk in te richten.

Welke elementen van een feedbackomgeving worden onderkend volgens de literatuur?

Gedurende dit onderzoek is een lijst van tien elementen onderzocht waarbij zeven elementen zijn overgenomen. Deze zeven elementen zijn als meest accuraat en hedendaags bevonden. Voor vijf van de elementen zijn beperkte overeenkomsten gevonden in de praktijk. De theorie lijkt hiermee niet één op één te kunnen worden gebruikt voor een feedbackomgeving binnen projectgroepen. Een feedbackomgeving in multidisciplinaire projecten bestaat uit andere elementen dan die in een manager-medewerker omgeving. Voor twee van de elementen namelijk brongeloofwaardigheid en feedback stimulerend gedrag lijkt een hiaat te ontstaan tussen het feedbackproces van een afdeling, namelijk manager-medewerker en die van projecten tussen projectmanager-projectlid. Het element brongeloofwaardigheid bestaat uit een stuk expertise, projectmanagers en projectleden hebben aangegeven hier niet altijd over te beschikken. In het model van (Steelman, 2004) heeft de manager een belangrijke rol de vraag om feedback te stimuleren. Het merendeel van de projectmanagers en projectleden hebben aangegeven geen duidelijke projectmanager te herkennen. Uit de gehouden interviews zijn twee nieuwe elementen ontstaan namelijk feedback risico's en cultuur perceptie. Dit zijn resultaten uit een zeer beperkte studie, vervolgonderzoek is dan ook noodzakelijk om deze, indien hier ondersteuning voor wordt gevonden, op te nemen als aanvulling op de bestaande literatuur.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De caseorganisatie doet er goed aan om projectmanagers en leden bewust te maken van de zeven elementen van een feedbackomgeving. Per element worden handvatten aangereikt om het proces van feedback te bevorderen en te verbeteren. Uit dit onderzoek lijkt naar voren te komen dat het geheel aan feedback in projecten beperkt is. Een aantal mogelijke verklaringen en oplossingen liggen dan ook in de elementen van het model van (Steelman, 2004). Het ontbreken van structuur dat normaliter zorgt voor regelmatig en consistente feedback, een duidelijke projectleiders rol voor het creëren van een veilige omgeving waarin feedback vragen wordt gestimuleerd en bewustwording van de cultuur waar men zich in begeeft zijn goede eerste stappen om het feedback proces te bevorderen.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij één bedrijf in een specifieke sector namelijk die van het klein metaal. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom niet generaliseerbaar naar andere sectoren en bedrijven. Om de validiteit en conclusies van dit onderzoek te versterken is het noodzakelijk om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren in bijvoorbeeld een andere sector.

De caseorganisatie bestaat uit meerdere buitenlandse vestigingen. In dit onderzoek worden voor een aantal zaken cultuurverschil als mogelijke verklaring gegeven. Het is niet mogelijk gebleken met de beschikbare tijd de buitenlandse vestigingen mee te nemen in dit onderzoek. Een vervolgonderzoek bij een bedrijf met internationale vestigingen zou kunnen helpen het vraagstuk rondom cultuurverschillen te beantwoorden.

Ondanks dat Agile projectmanagement methodieken al geruime tijd voor het onderzoek van (Steelman, 2004) bestonden hebben deze pas de laatste jaren aan populariteit gewonnen. De impact van deze opkomst lijkt de traditionele projectmanagers rol dan ook te veranderen. Verder onderzoek is noodzakelijk om te achterhalen wat de impact is op het stimuleren van feedback door de projectmanager zoals deze beschreven is door (Steelman, 2004).

Expertise wordt als één van de elementen beschreven waarmee een persoon die feedback geeft als geloofwaardig wordt gezien. Dit is beschreven in de context van manager-medewerker relatie. In dit onderzoek komt naar voren dat expertise in een projectmanager-projectlid in multidisciplinaire projecten als lastig en moeilijk wordt ervaren. Verder onderzoek is nodig of dit ook daadwerkelijk in andere casussen zo is of wat een mogelijke verklaring en impact hiervan kunnen zijn.

Tot slot is er een verzameling van argumenten uit interviews gebundeld tot twee nieuwe concepten namelijk feedback risico's en cultuur perceptie die mogelijkwijs aan het theoretisch model van (Steelman, 2004) kunnen worden toegevoegd. Gezien het zeer beperkte karakter van dit onderzoek en het geringe aantal personen dat is geïnterviewd is aanvullend onderzoek nodig om dit te valideren en te ondersteunen.

5.5. Reflectie

Enquête

De enquête is met veel aandacht en zorg opgesteld. In eerste instantie leek de Engelse taal een probleem op te werpen in verband met vertaling en interpretatie. Dit is ondervangen door gebruik te maken van twee onderzoeken waarbij de vertaling naar het Nederlands al gemaakt was, namelijk de onderzoeken van (Anseel, 2007) en (Corneillie, 2011). Voordat de enquête naar alle respondenten verstuurd werd is eerst een pilot-enquête gehouden bij twee medewerkers van het bedrijf. Hieruit kwam naar voren dat de vragen duidelijk en begrijp waren. Eén van de suggesties uit de pilot-enquête is overgenomen namelijk de mogelijkheid een vrije opmerking te plaatsen aan het einde van de enquête. Dit heeft ervoor gezorgd dat één respondent is verwijderd uit de resultaten die aangaf dat deze enquête voor hem niet van toepassing was. Bij het versturen van de daadwerkelijke enquête is een technisch probleem ontstaan. Hierbij is één vraag niet goed doorgekomen, de resultaten van deze vraag zijn dan ook geschrapt. De casus organisatie zat ten tijde van dit onderzoek in een grote verandering namelijk de introductie van een nieuwe manier van projectmanagement. Het lijkt erop dat een aantal respondenten uit de enquête verwacht te moeten antwoorden op ervaringen met deze nieuwe manier van werken waarmee bepaalde beantwoorden in de score neutraal zijn beland.

Interviews

Ten aanzien van de betrouwbaarheid van de interviews zoals beschreven in paragraaf 3.4 zijn alle interviews opgenomen en uitgeschreven. Vervolgens zijn deze aan de geïnterviewde aangeboden ter verificatie van het geen besproken is. Aan de start van de interviews werd de procedure uitgelegd met betrekking tot het uitschrijven van de transcripten en dat opnamen vertrouwelijk werden behandeld en ten tijde van publicatie geanonimiseerd.

De elementen van de feedbackomgeving zijn vrij complex gebleken en moeilijk te doorgronden wanneer deze “out of the blue” werden voorgelegd in het interview. Om zo goed en helder mogelijk uit te leggen wat er met de elementen bedoeld werd is voorafgaand aan de vraag de theorie uitgelegd. Dit kan mogelijk een vorm van suggestiviteit in de hand hebben gewerkt en de antwoorden van de geïnterviewde hebben beïnvloed.

Verandering van scope gedurende het onderzoek

In eerste instantie was de scope van het onderzoek om alle vestigingen in binnen- en buitenland te enquêteren en te interviewen. Gezien de beperkte tijd is ervoor gekozen om enkel de organisatie binnen Nederland te onderzoeken, op basis van een lijst van projectmanagers en projectleden aangedragen door directie. Deze lijst van deelnemers is ontstaan met het invoeren van de nieuwe projectmanagement methodiek. Een gevaar is dat informatie verloren is gegaan doordat personen die in het verleden wel met projecten betrokken zijn geweest nu niet zijn meegenomen in de enquête.

Referenties

Hier staan alle gebruikte referenties in APA stijl.

6. Bibliography

- Anseel, F. &. (2007). *The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context.*
- Ashford SJ, C. L. (1983). *Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information.*
- Ashford, S. J. (1992). *Conveying more (or less) than we realize: the role of impression-management in feedback-seeking.*
- Ashford, S. J. (1993). *The feedback environment: An exploratory study of cue use.*
- Bauer, B. E. (2015). *Leader–Member Exchange Theory.*
- Casal, S. (2017). *Feedback and efficient behavior.*
- Corneillie, E. (2011). *De relatie tussen feedbackomgevingen en prestaties in teamverband: een onderzoek bij sporters.*
- Dahling, J. (2011). *Supportive feedback environments can mend broken performance management systems.*
- Giffin, K. (1967). *The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process.*
- Graef, J. (2014). *Implementing a strong feedback culture.*
- Greller, M. M. (1992). *Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation.*
- Hanna Pitkänen*, K. L. (2011). *Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting.*
- Herold, D. M. (1985). *Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey.*
- Ilgen, D. R. (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations.*
- Levy, P. E. (1995). *Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process.*
- Linderbaum, B. A. (2010). *The development and validation of the feedback orientation.*
- London M, S. J. (2002). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process.*
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement.*
- Makeiney, J. D. (1998). *The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments.*
- Mitchell. (1996).
- Norris-Watts, C. &. (2004). *The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes.*

- Porter, D. B. (2006). *Enhance Individual, Team and Firm Performance by Creating a Feedback Culture*.
- Pulakos, E. D. (2004). *A Roadmap for Developing, Implementing and Enhancing Performance Management Systems*.
- Ramaprasad, A. (1982). *On the definition of feedback*.
- Rosen, C. C. (2006). *Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance*.
- Saunders, e. a. (2015). *Research methods for business students*.
- Seers, A. (1989). *Team-member exchange quality: a new construct for role-making research*.
- Shute, V. J. (2008). *Focus on Formative Feedback*.
- Stajkovic, A. D. (2001). *Differential effects of incentive motivators on work performance*.
- Steelman, e. a. (2004). *Feedback Enviroment Scale*.
- Timperley, J. H. (2007). *The Power of Feedback*.
- Westerman, C. Y. (2013). *What's Fair? Public and Private Delivery of Project Feedback*.
- Whitaker, B. G. (2007). *The development of a feedback environment role clarity model of job performance*.
- Wiggins, G. (2012). *Seven Keys to Effective Feedback*.
- Wilde, L. d. (2013). *De impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid: De rol van 'self-efficacy' als moderator Een kwantitatief onderzoek bij de organisatie Familiehulp, zorgregio Sint-Niklaas*.

7. Bijlagen

7.1. Enquête vragen


Manager bron
Brongeloofwaardigheid
Mijn manager is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties op het werk.
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn manager over mijn prestaties op het werk
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn manager meestal niet.
Mijn manager is fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn manager me geeft.
Feedback kwaliteit
Mijn manager geeft me bruikbare feedback op mijn werkprestaties.
De feedback op prestaties die ik krijg van mijn manager is behulpzaam/nuttig.
Ik waardeer de feedback die ik krijg van mijn manager.
De feedback die ik krijg van mijn manager helpt me bij het uitvoeren van mijn job.
De informatie over mijn prestaties die ik krijg van mijn manager is over het algemeen niet echt belangrijk.
Feedback delivery
Mijn manager geeft me ondersteunende feedback op mijn prestaties.
Wanneer mijn manager me feedback geeft over mijn prestaties, dan houdt hij/zij rekening met mijn gevoelens.
Mijn manager geeft me meestal feedback op een ondoordachte manier.
Mijn manager behandelt de mensen niet goed tijdens het geven van feedback op prestaties.
Mijn manager is tactvol in het geven van feedback op werkprestaties.
Positieve feedback
Als ik iets goed doe op het werk, dan is mijn manager zeer lovend over mijn prestaties.
Mijn manager is zeer zelden lovend over mijn werk.
Mijn manager zegt me over het algemeen wanneer ik iets goed doe op het werk.
Ik krijg regelmatig positieve feedback van mijn manager.
Negatieve feedback
Als ik de deadlines niet haal, laat de manager mij dit weten.
Mijn manager zegt me wanneer mijn werkprestaties niet overeenstemmen met de standaarden van de organisatie.
Wanneer mijn werkprestaties lager zijn dan verwacht, zegt mijn manager me dat.
Wanneer ik een fout maak op het werk, zegt mijn manager me dat.
Bron beschikbaarheid
Mijn manager is meestal beschikbaar wanneer ik informatie wil over mijn prestaties.
Mijn manager heeft het te druk om me feedback te geven.
Ik heb weinig contact met mijn manager.
Ik heb dagelijks contact met mijn manager.
Ik krijg alleen maar feedback op mijn prestaties tijdens een evaluatiegesprek.
Feedback stimulerend gedrag
Mijn manager vindt het vaak vervelend wanneer ik vraag naar feedback op mijn prestaties.
Als ik feedback vraag op mijn prestaties, geeft mijn manager me vaak niet onmiddellijk de informatie die ik vraag.
Ik voel me er goed bij om feedback op mijn prestaties aan mijn manager te vragen.
Mijn manager moedigt me aan om feedback te vragen wanneer ik onzeker ben over mijn werkprestaties.


Medewerker bron
Brongeloofwaardigheid
Mijn collega's zijn vertrouwd met/hebben weet van mijn prestaties op het werk.
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn collega's over mijn prestaties op het werk
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn collega's meestal niet.
Mijn collega's zijn fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn collega's mij geven
Feedback kwaliteit
Mijn collega's geven mij bruikbare feedback op mijn werkprestaties.
De feedback op prestaties die ik krijg van mijn collega's is behulpzaam/nuttig.
Ik waardeer de feedback die ik krijg van mijn collega's.
De feedback die ik krijg van mijn collega's helpt me bij het uitvoeren van mijn job.
De informatie over mijn prestaties die ik krijg van mijn collega's is over het algemeen niet echt belangrijk.
Feedback delivery
Mijn collega's geven mij ondersteunende feedback op mijn prestaties.
Wanneer mijn collega's mij feedback geven over mijn prestaties, dan houden hij/zij rekening met mijn gevoelens.
Mijn collega's geven mij meestal feedback op een ondoordachte manier.
Mijn collega's behandelen de mensen niet goed tijdens het geven van feedback op prestaties.
Mijn collega's zijn tactvol in het geven van feedback op werkprestaties.
Positieve feedback
Als ik iets goed doe op het werk, dan zijn mijn collega's zeer lovend over mijn prestaties.
Mijn collega's zijn zeer zelden lovend over mijn werk.
Mijn collega's zeggen mij over het algemeen wanneer ik iets goed doe op het werk.
Ik krijg regelmatig positieve feedback van mijn collega's.
Negatieve feedback
Als ik de deadlines niet haal, dan laten de collega's mij dit weten.
Mijn collega's zeggen mij wanneer mijn werkprestaties niet overeenstemmen met de standaarden van de organisatie.
Wanneer mijn werkprestaties lager zijn dan verwacht, dan zeggen mijn collega's mij dat.
Wanneer ik een fout maak op het werk, dan zeggen mijn collega's mij dat.
Bron beschikbaarheid
Mijn collega's zijn meestal beschikbaar wanneer ik informatie wil over mijn prestaties.
Mijn collega's hebben het te druk om mij feedback te geven.
Ik heb weinig contact met mijn collega's.
Ik heb dagelijks contact met mijn collega's.
Ik krijg alleen maar feedback op mijn prestaties tijdens een evaluatiegesprek.
Feedback stimulerend gedrag
Mijn collega's vinden het vaak vervelend wanneer ik vraag naar feedback op mijn prestaties.
Als ik feedback vraag op mijn prestaties, dan geven mijn collega's mij vaak niet onmiddellijk de informatie die ik vraag.
Ik voel me er goed bij om feedback op mijn prestaties aan mijn collega's te vragen.
Mijn collega's moedigen mij aan om feedback te vragen wanneer ik onzeker ben over mijn werkprestaties.

7.1.1. Uitnodigings e-mail enquête

Uitnodiging enquête

Inbox x

**Mark van Kessel** m.van.kessel@vanbeest.nl via parantionmail.nl

 aan mij ▾


Beste vankessel@gmail.com,


Hierbij ontvangt u een uitnodiging voor Onderzoek naar de ideale feedbackomgeving

Met vriendelijke groet,
Mark van Kessel









[Ga naar de vragenlijst](#)

Ziet u geen link, kopieer dan het volgende adres in uw browser:
<https://apps.parantion.nl/formviewer/#/?id=e14b29101ccfe6017acc3ed86cd81e38>

 Beantwoorden

 Doorsturen



	Toon alles	65
	Niet uitgenodigd	0
	Wachtrij	0
	Uitgenodigd	6
	Herinnerd	21
	Bezig	11
	Klaar	27
	Gebounced	0

7.1.2. Vrij in te vullen veld enquête

Alle antwoorden	
	<h5 style="margin: 0;"><h5 class="question-title" style="line-height: 19.8px;">Zijn er bepaalde zaken die je hier kwijt zou willen?</h5></h5>
4	Het woord feedback komt heel veel voor in deze enquête, maar in een project ben ik echt nog nooit een bewust feedbackmoment tegengekomen.
5	Hoi Mark, sorry, ik kan niet zoveel met de enquête, deze is minder geschikt voor mijn rol bij ' mvg
7	Part 2 Negatieve feedback, eerste vraag niet leesbaar, ingevuld als vraag over deadlines uit deel 1. Nog weinig cultuur om feedback te geven, niet ingebed in de organisatie.
36	Zou een verbetering zijn wanneer er hulp gevraagd wordt door een projectteamlid omdat zaken stagneren bij derden dat dan de projectleider meer initiatief toont om het projectteamlid te ondersteunen in plaats van standaard aan te geven dat het projectteam lid de zaak maar moet blijven opvolgen bij de derde partij.
48	Met namen de vragen uit part 1 zijn naar mijn mening niet geheel van toepassing op onze projectorganisatie. De functie van projectmanager is meestal een neventaak en de projectmanager heeft vaak niet voldoende kennis over het onderwerp om de juiste inhoudelijke feedback te kunnen geven. Ook stuurt de projectmanager de projectleden niet hiërarchisch aan en heeft hij enkel een coördinerende rol.
51	Doe maar een cadeaubon van Bol ;-)
54	Ik heb nog weinig ervaring met de nieuwe opzet van project management bij VBS, dus de antwoorden beperken zich over 2 projecten

7.2. Interview vragen

Projectmanagers:

1. Medewerkers lijken vertrouwen te hebben in de feedback die projectmanagers geven aan projectleden, ervaar je dat zelf ook, waarom denk je dat dit zo is?
2. Wat zegt dit vertrouwen over de projectorganisatie?
3. Wat maakt iemand die feedback geeft geloofwaardig, of juist ongeloofwaardig?
4. Kijkend naar project X denk je dat je zelf als geloofwaardig overkomt met het geven van feedback, hoe komt dat denk je?

Kwaliteit van de feedback

1. Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers over het algemeen feedback waarderen van projectmanagers, toch krijgen bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback, waarom denk je dat deze personen nauwelijks feedback krijgen?
2. Waar moet volgens jou kwalitatieve feedback aan voldoen?
3. Wat vond je van de kwaliteit van de feedback van de projectleden in project X en waarom is dit dan?

Wijze van feedback geven

1. Uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedbackgeven als gematigd positief kan worden beschouwd. Wordt feedback in projecten volgens jou op een juiste manier gegeven en waarom denk je dat?
2. Wat is volgens jou een juiste manier?
3. Wat is volgens jou cruciaal in het geven van feedback en waarom?
4. Werd feedback in project X goed gegeven tussen projectleden onderling en waarom denk je dat?

Stimuleert feedback vragend gedrag

1. Uit de enquête blijkt dat collega's zich er over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen, hoe komt dat denk je, ervaar je dat zelf ook?
2. Ondanks dat collega's zich goed voelen om feedback te vragen lijkt de projectmanager vrij beperkt feedback vragen te stimuleren, ervaar je dat zelf ook en hoe komt dat denk je?
3. Wordt er volgens jou van uit de projectmanagers voldoende gestimuleerd om feedback te vragen?
4. Vond je dat er in project X feedback stimulerend gedrag werd getoond, waaruit blijkt dit, of waaruit juist niet?
5. Denk je dat in de projectorganisatie feedback vragen wordt gestimuleerd?
6. Vind je dat jij zelf voldoende feedback vragen stimuleert, waaruit blijkt dit, of waaruit juist niet?
7. Hoe denk jij dat een projectmanager feedback vragend gedrag kan bewerkstelligen?

Bron beschikbaarheid

1. Beschikbaar zijn voor feedback is een belangrijk onderdeel in een feedbackomgeving, uit de enquête blijkt dat de projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback, hoe ervaar jij de beschikbaarheid van projectmanagers?
2. Projectleden lijken een hogere beschikbaarheid te hebben dan de projectmanager, hoe denk je dat dit komt?
3. Hoe zorg je ervoor dat iemand beschikbaar is voor het geven van feedback. Wat vind je van jouw eigen beschikbaarheid in project X, waaruit bleek dat dit zo was of juist niet, waarom denk je dat?

Positieve feedback

1. Uit de enquête komt naar voren dat er een minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectmanagers, hoe denk je dat dit komt?
2. Vond je dat er in project X positieve feedback werd gegeven, waarom denk je dat, of waaruit is dat gebleken?
3. Projectmanagers lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleden, hoe ervaar jij dat, waarom denk je dat dit zo is?

Negatieve feedback

1. Projectmanagers lijken gemiddeld genomen iets meer negatieve (corrigerende) feedback te geven dan positieve, wat vind je hiervan?
2. Waarom denk je dat dit zo is?
3. Heb je in project X te maken gehad met negatieve feedback, wat vond je hiervan?
4. Heb je zelf ervaren meer negatieve dan positieve feedback te geven? Waar lag dat aan?

Projectleden:

Algemeen

1. Wat zou een mogelijke verklaring zijn voor het niet aanwezig, of niet nadrukkelijk aanwezig zijn van een feedbackomgeving in projecten?

Bron geloofwaardigheid -

2. Medewerkers lijken vertrouwen te hebben in de feedback die projectleden aan elkaar geven, ervaar je dat zelf ook, waarom denk je dat dit zo is?
3. Wat zegt dit vertrouwen over de projectorganisatie? Wat maakt iemand die feedback geeft betrouwbaar, of juist onbetrouwbaar?
4. Wat vond je geloofwaardigheid van de manager en de projectleden in project X en waar denk je dat dit door komt?

Kwaliteit van de feedback

1. Uit de enquête komt naar voren dat projectleden over het algemeen feedback van andere projectleden waarderen, toch krijgen bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback, waarom denk je dat deze personen nauwelijks feedback krijgen?
2. Waar moet volgens jou feedback aan voldoen?
3. Wat vond je van de kwaliteit van de feedback van de projectmanager, en wat vond je van de projectleden in project X en waarom is dit dan?

Wijze van feedback geven

1. Uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedbackgeven als gematigd positief kan worden beschouwd. Werd feedback door de manager in project X goed gegeven, en tussen projectleden onderling en waarom denk je dat?
2. Wat vond je van de wijze van feedbackgeven tussen projectleden in project X?
3. Wat is volgens jou een juiste manier?
4. Wat is volgens jou cruciaal in het geven van feedback en waarom?

Stimuleert feedback vragend gedrag

1. Uit de enquête blijkt dat collega's zich over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen, hoe komt dat denk je, ervaar je dat zelf ook?
2. Ondanks dat collega's zich goed voelen om feedback te vragen lijken projectleden vrij beperkt feedbackvragen te stimuleren, ervaar je dat zelf ook en hoe komt dat denk je?
3. Wordt er volgens jou van uit de projectleden voldoende gestimuleerd om feedback te vragen?
4. Denk je dat in de projectorganisatie feedback vragen wordt gestimuleerd?
5. Vond je dat er in project X feedback stimulerend gedrag werd getoond, waaruit blijkt dit, of waaruit juist niet?
6. Hoe denk jij dat projectleden feedback vragend gedrag kunnen bewerkstelligen?

Bron beschikbaarheid

1. Beschikbaar zijn voor feedback is een belangrijk onderdeel in een feedbackomgeving, uit de enquête blijkt dat de projectleden over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback, hoe ervaar jij de beschikbaarheid van projectleden?
2. Projectleden lijken een hogere beschikbaarheid te hebben dan de projectmanager, hoe denk je dat dit komt?
3. Hoe zorg je ervoor dat iemand beschikbaar is voor het geven van feedback?
4. Wat vond je van de beschikbaarheid van de projectleden in project X, waaruit bleek dat dit zo was of juist niet, waarom denk je dat?

Positieve feedback

1. Uit de enquête komt naar voren dat er een minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectleden, hoe denk je dat dit komt?
2. Vond je dat er in project X positieve feedback werd gegeven, waarom vind je dat, of waaruit is dat gebleken?
3. Projectmanagers lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleden, hoe ervaar jij dat, waarom denk je dat dit zo is?

Negatieve feedback

1. Projectmanagers lijken gemiddeld genomen iets meer negatieve (corrigerende) feedback te geven dan positieve, wat vind je hiervan? Waarom denk je dat dit zo is?
2. Heb je in project X te maken gehad met negatieve feedback, wat vond je hiervan?

7.3. Codelijst

Color	Parent code	Code	Cod. seg. (all documents)	% Cod. docum
●		Wijze van feedback geven - Juiste moment	2	1.61
●		Wijze van feedback geven - Rust	2	1.61
●		Wijze van feedback geven - Eerlijk	2	1.61
●		Wijze van feedback geven - Inleven	1	0.81
●		Wijze van feedback geven - Hoe je zelf wilt worden behandeld	1	0.81
●		Wijze van feedback geven - Tijd nemen	1	0.81
●		Wijze van feedback geven	1	0.81
●		Positieve feedback - mogelijk een cultuur verschil	5	4.03
●		Positieve feedback - prestatie wordt gewoon gevonden	3	2.42
●		Positieve feedback - moeilijk te herkennen	2	1.61
●		Positieve feedback - het is nooit genoeg	1	0.81
●		Positieve feedback - wordt als aanval gezien	1	0.81
●		Positieve feedback - persoons afhankelijk - PM hebben focus	1	0.81
●		Brongeloofwaardigheid - Expertise	6	4.84
●		Brongeloofwaardigheid - Oprecht zijn	6	4.84
●		Brongeloofwaardigheid - Verifieerd bij de ander	3	2.42
●		Brongeloofwaardigheid - Eerlijk zijn	2	1.61
●		Brongeloofwaardigheid - Kennis opdoen door te vragen	2	1.61
●		Brongeloofwaardigheid - Rustig zijn geen stress	1	0.81
●		Brongeloofwaardigheid - Niet onderbouwde feedback	1	0.81
●		Brongeloofwaardigheid - Klik met persoon	1	0.81
●		Brongeloofwaardigheid - goed onderbouwde feedback	1	0.81
●		Weinig feedback - Geen veilige omgeving	1	0.81
●		Brongeloofwaardigheid - Voorbereid en ingelezen	0	0.00
●		Feedback stimulerend gedrag - vraag verwaterd	1	0.81
●		Feedback stimulerend gedrag - momentje inplannen voor feedback	1	0.81
●		Feedback stimulerend gedrag - focus op activiteiten	1	0.81
●		Feedback stimulerend gedrag - ziet geen relevantie voor project	1	0.81
●		Feedback stimulerend gedrag - niet belangrijk genoeg	1	0.81
●		Feedback stimulerend gedrag - voelt vrij doet het niet	1	0.81
●		Intensieve samenwerking	5	4.03
●		Onduidelijkheid projectleider	4	3.23
●		Hierarchie geen belemmering voor feedback	1	0.81
●		Voorwaarde feedback is veilige omgeving door PM	1	0.81

●	Introvert	1	0.81
●	Geen structuur	1	0.81
●	Niet dictief	1	0.81
●	Feedback - loslaten dat er altijd wat mee moet gebeuren	1	0.81
●	Samenstelling van de groep beter bekijken	1	0.81
●	Weinig feedback - Beperkte feedback geven	13	10.48
●	Weinig feedback - komt door doeners mentaliteit	5	4.03
●	Weinig feedback - Weinig samenwerking	5	4.03
●	Weinig feedback - komt door drukte	2	1.61
●	Weinig feedback - Niet bewust feedback geven	2	1.61
●	Weinig feedback - moet persoon goed kennen om feedback te geven	1	0.81
●	Weinig feedback - wanneer het project "wel loopt"	1	0.81
●	Weinig feedback - Moeilijk negatieve feedback geven	1	0.81
●	Weinig feedback - Angst voor reactie	1	0.81
●	Weinig feedback - r wrdt sms weing gezegd in groepn geen voedng	1	0.81
●	Weinig feedback - Vertrouwen tussen afdelingen	1	0.81
●	Hoge kwaliteit feedback - duidelijk, respectvol, onderbouwd	1	0.81
●	Hoge kwaliteit feedback - indivudeel en groep gescheiden	1	0.81
●	Hoge kwaliteit feedback - is geen "moetje"	1	0.81
●	Hoge kwaliteit feedback - men heeft werkinhoudelijk kennis	1	0.81
●	Negatieve feedback - Meer dan positieve	3	2.42
●	Negatieve feedback - in werkgroep niet motiverend	2	1.61
●	Negatieve feedback - wordt niet in vergadering gegeven	1	0.81
●	Negatieve feedback - En publiek wordt vervelend ervaren	1	0.81
●	Negatieve feedback - wordt doorgegeven	1	0.81
●	Negatieve feedback - Wijze van feedbackgeven	1	0.81
●	Negatieve feedback - wordt niet gedaan door reactie	1	0.81
●	Negatieve feedback - komt naar voren bij irritatie	1	0.81
●	Kwalitatieve feedback opmerking - moet terecht zijn	2	1.61
●	Gelijkheid geen beperking tot feedback geven	2	1.61
●	Bronbeschikbaarheid - managers "lijken" druk worden ontlast	1	0.81
●	Bron beschikbaarheid - hierarchie mogelijk drempel tot feedback	1	0.81
●	Kwaliteit van de feedback - komt door samenstelling groep	1	0.81
●	Bron beschikbaarheid - benoemen van open staan	0	0.00

7.4. Transcripten

7.4.1. Interview 1

	<p><i>Speaker 2:</i> Hartelijk dank dat je mij nog even wil helpen met een interview af te nemen. Misschien nog heel even terug wat ik allemaal aan het doen bent met met de studie. Ik heb tijdje terug een enquête gehouden om te zien in hoeverre de nu echt een feedback omgeving is eh in in de projecten die wij doen. Feedback omgeving is eigenlijk het eh. Nou ja, het proces van feedback tussen projectmanagers en eh en project medewerkers, en ja, om eigenlijk die feedback proces zo goed mogelijk te laten verlopen, bestaat er feedback omgeving uit zeven facetten die zeven facetten. die heb ik getoetst in de enquête. En nou ja eigenlijk wat daar naar voren gekomen, ja, omdat het min of meer aanwezig is, een klein beetje, maar wel redelijk eigenlijk in in in de middenlijn dus niet heel veel veelzeggend. En door middel van eh interviews probeer ik toch nog een verdieping slag te maken. Op die enquête, resultaten op zich zijn er wel wat interessante dingen naar voren gekomen en ben benieuwd wat jouw mening daarover is.</p>
9	00:01:46
	<i>Speaker 1: Ja.</i>
10	00:01:47
	<i>Speaker 2:</i> Ik had het over zeven facetten, die zal ik steeds uitleggen per blok, wat het precies inhoudt en wat ik ermee bedoel, en wat de theorie eigenlijk ermee bedoeld. En aan de hand daarvan heb ik de vragen opgesteld.
11	00:02:04
	<i>Speaker 1: Ja.</i>
12	00:02:07
	<i>Speaker 2:</i> Ik refereer steeds naar een bron, bronnen eh en die bron en bedoel ik hiermee eigenlijk een persoon die feedback geeft. Dus er zijn in dit geval twee bronnen binnen projecten, de projectmanager die feedback geeft en een traject medewerker.
13	00:02:24
	<i>Speaker 1: En.</i>
14	00:02:25
	<i>Speaker 2:</i> Als we gaan kijken naar de, het eerste blok, dat is brongeloofwaardigheid en naar wat is dat dan volgens de theorie.
15	00:02:38
	<i>Speaker 1: Ja.</i>
16	00:02:39
	<i>Speaker 2:</i> Iemand die geloofwaardig is dan leest eventjes op eh. De bron, die feedback geeft, heeft daadwerkelijk observaties van de prestaties van de persoon die feedback ontvangt dus eh. Ja, je kunt pas feedback geven als je ook echt daadwerkelijk hè de persoon in actie hebt, gezien. De persoon die feedback geeft, heeft een motief en ook de positie om feedback te geven. En als laatste de feedback gever, moet iemand zijn waar collega's ook informatie aan durft te geven. Dus ja, iemand die feedback geeft, verzamelt ook informatie uiteindelijk met de mensen om zich heen en moet niet iemand zijn die die eigenlijk nooit met andere mensen in contact staat. En hij heeft een stukje expertise nodig. Dus de bron heeft voldoende kennis om de functie inhoudelijk te kunnen oordelen. Nou, als we naar kijken dat dat stuk van bron geloofwaardigheid heb ik dus getoetst met de enquête. En wat komt daar naar voren naar? Medewerkers lijken over het algemeen vertrouwd te hebben in de feedback die projectmanagers geven dus te vinden, eigenlijk dat de projectmanagers als geloofwaardig overkomen en en mijn vraag is ervaring, jij dat zelf ook. Oh, ja en nog even een kleine toevoeging. Ik heb twee projecten gekozen om een verdieping slag te maken. Dat is enerzijds project X en voor dit project voor jou heb ik dan ja,prjoect X genomen en nou, we hebben toch wel even over gehad. Een hele duidelijke projectmanager is er niet geweest, maar.
17	00:03:11

	18	Speaker 1: In principe was dat destijds X natuurlijk en X en nu is het een beetje door door kabbelt. Ja eigenlijk. 00:04:31
	19	Speaker 2: Ah, houden dan X en X dan eventjes, zoals ze projectmanagers eh in het hoofd. 00:04:37
	20	Speaker 1: Ja. 00:04:39
	21	Speaker 2: Ja, dit is mijn vraag. Ervaar jij dat die projectmanagers ook als geloofwaardig overkwamen. 00:04:46
Brongeloofwaardig		Speaker 1: Ja, ik zit even met X dan even lastig. Ik zou zeggen: pak X als projectleider, wat het ook gewoon intern is dat wat makkelijker. Ja, ik vind 'm wel, en wat ik met name belangrijk vind, is dat iemand die feedback geven het ook oprecht geeft, niet geeft om te geven. Ik denk dat dat een hele hele belangrijk is. Is iemand gewoon? Ja, inderdaad ook de elementen die je noemt, kan ik voor, maar wel heel belangrijk. Daarin is, is gewoon. Hoe oprecht is die persoon en ja, geeft bij wijze van spreken vanuit zijn hart of geeft iets omdat hij denkt ik ben projectleider. Ik moet iets geven, dat vind ik een hele belangrijke en ik denk ja, als je naar de geloofwaardigheid kijkt van van X, en ik denk ook als je iets breder trekt door met andere projecten. Ja, dat je, als je gewoon als team fungeert dat de projectleider dr. Niet volledig boven hangt alleen maar orders aan de uitdelen is dat ook wel heel erg mee helpen. Het is ook wel een stukje connectie die die heeft gewoon binnen het hele team.
Niet dictief	22	Speaker 2: Heb je het wel eens meegemaakt als je even uitzoomen naar andere projecten, dat dat je iemand als niet geloofwaardiger bestempeld. 00:05:58
	23	Speaker 1: Ja, dan neem je feedback wel, iets met een korreltje zout. 00:06:08
	24	Speaker 2: Ja, en en ja sorry, wat maakte hem dan? Hij? Of zij in jouw ogen minder geloofwaardig. 00:06:13
Brongeloofwaardig	25	Speaker 1: Ja, aan de ene kant de de klik die je met diegene heb, denk ik, en misschien ook de feedback die aan hem zou willen geven dat die dan toch ja dat je dat de samenwerking gewoon niet niet lekker loopt en dat je denkt van ja, zij feedback geven ik heb ook nog wel wat te vertellen. Ja, ik weet je wel stom hoor, maar. 00:06:24
	26	Speaker 2: Ja. 00:06:45
Brongeloofwaardig	27	Speaker 1: Ik vind de persoon die die feedback geeft. Die moeten dingen waarover die feedback geven wel goed ook gewoon beheersen. 00:06:48
	28	Speaker 2: Ja, is dat dan toch, en daar komen we op zich wel is goed dat je het dan noemt, want dat is zeker een onderdeel ook in die die geven facetten die die dadelijk terugkomt, eigenlijk de manier waarop je het geeft of of of dat iemand wel voldoende skills heeft, om überhaupt goed feedback te geven. 00:06:55
	29	Speaker 1: Ja. 00:07:15
	30	Speaker 1: Ja. 00:07:17

	30	00:07:17 <i>Speaker 2:</i> En heeft het er ook iets mee te maken dat je je niet vertrouwd genoeg voelt of zo of of niet, veilig genoeg.
	31	00:07:23 ⌚ <i>Speaker 1:</i> Vertrouwd en veilig misschien niet het is, het is meer de ja, de de de samenwerking die een echte klik, die dan een beetje ontbreekt, en ik zou me ook niet inderdaad mn hart luchten bij die persoon worden dus dat is opzich als je dan ook over veilig praat, dan is dat ook wel een onderdeel, natuurlijk en vertrouwd.
Weinig feedback -	32	00:07:46 <i>Speaker 2:</i> En heb je veel met hem te maken in het in het in het werken of is het? Is het eigenlijk alleen in dit project.
Weinig feedback -	33	00:08:00 <i>Speaker 1:</i> In dit project.
	34	00:08:02 ⌚ <i>Speaker 2:</i> En en daarbuiten om.
	35	00:08:04 <i>Speaker 1:</i> En het is niet zozeer, het is gewoon in een brede zin, hè, niet.
	36	00:08:08 <i>Speaker 2:</i> Precies.
	37	00:08:08 <i>Speaker 1:</i> Speelt ja, nee.
	38	00:08:16 <i>Speaker 2:</i> Oké, je hebt het stokje overgenomen van eh van X, denk ik als projectleider, een beetje die door het een beetje een tussenfase, denk je dat je zelf ook geloofwaardig overkomt met het geven van feedback?
Brongeloofwaardig -	39	00:08:31 ⌚ <i>Speaker 1:</i> Ik denk als ik feedback – ik weet niet of ik het echt heel veel doe. Dat is een tweede, maar ik denk als ik feedback geeft dat mensen die mij kennen, ja, dat ik het dan wel gewoon oprecht geven als ik het geven en dat ze het dan wel geloven, maar ik weet niet hoe andere erover denken hoor. Ik bedoel.
	40	00:08:50 <i>Speaker 2:</i> Ja.
Brongeloofwaardig -	41	00:08:53 ⌚ <i>Speaker 1:</i> Dat is de vraag, ik denk wel dat als ik feedback geven, ja ook gewoon de de persona – ik ben, dan geef ik het ook wel gewoon oprecht. En dan meen ik het ook. Ik denk wel dat mensen dat, dan merk je dat dat het niet feedback geven is om of af te branden of juist alleen maar positief iets te zeggen, omdat ik maar moet wat moet roepen.
	42	00:09:16 ⌚ <i>Speaker 2:</i> En als je kijkt naar het stukje expertise om om iemand echt te kunnen beoordelen, dus stel X, ja ik, ik moet iets opleveren voor IT, maar hij heeft er eigenlijk helemaal geen verstand van. Hoe is dat een belemmering? Denk je in binnen projecten om om goed feedback te kunnen geven.
Brongeloofwaardig -	43	00:09:37 <i>Speaker 1:</i> Het ligt eraan op welk aspecten feedback wordt gegeven, denk ik. Ik denk als het heel gedetailleerd en technisch is, en hij gaat wat over roep. Jij zegt eigenlijk zelf, maar het is logisch dat het zo doen, want blablabla bij zn oké, dan komt het niet geloofwaardig over. Maar zij bijvoorbeeld zegt van nou ja, is meer over hoe is een project doet het in een project

Brongeloofwaardig

44 00:10:09
niet geloofwaardig over. Maar zij bijvoorbeeld zegt van nou ja, ja meer over hoe je een project doet, hoe jij een project doorloopt, maar zij daar niet over geven. En dan denk ik, dat kan heel goed feedback op geven.

45 00:10:12
Speaker 2: Het is meer proces an sich.

Onduidelijkheid p

46 00:10:45
Speaker 1: Ja, ik denk dat dat wel over het algemeen zo is en ik denk ook als je naar project X kijkt t dus misschien niet het juiste voorbeeld, maar als je een project hebt met heel veel verschillende business units erin. Ja, ik, ik kan niet heel veel roepen over hoe een machine technisch in elkaar zet, hoe dat dan anders zou moeten doen. Dus in dat opzicht vind ik wel, nu de dat je misschien geen duidelijke projectleider heb of geen echte projectleider dat je meer een soort team ben.

47 00:10:46
Speaker 2: Ja.

48 00:10:49
Speaker 1: Op dat vind ik wel goed.

49 00:10:54
Speaker 2: De agile manier van werken eigenlijk gelijke monniken, gelijke kappen.

Gelijkheid geen b

50 00:11:21
Speaker 1: Ja, en dat hebben we ook wel een beetje gedaan met project X, persoon X was formeel wel de projectleider, maar die was niet de man die aan tafel ging zitten en die ging zeggen van zo gaan we doen, is wel een beetje, dat heb ik het ervaren gewoon een groepje dat we met zn allen wat deden zonder de rangen en standen en iedereen kan zijn zegje doen.

51 00:11:38
Speaker 2: Als je dit was het dan eindelijk van het van projectmanager naar medewerkers, maar de de vindt dat ook wel eens feedback plaats tussen medewerkers onderling. En als je kijkt naar het is wel het project X, werd daar veel feedback onderling gegeven.

Weinig feedback

52 00:12:04
Speaker 1: Ik denk het niet, ik denk dat het heel beperkt is en ik denk dat het de feedback die gegeven is met name tijdens hun stand op kan je wel eens wat zeggen. We hebben we daarna nog wel eens geëvalueerd met zn allen. Dan kun je aangeven wat ging goed en wat niet goed, maar dat was niet heel erg op persoonlijk vlak. Dat is meer in de brede zin. Hoe hebben we als team gedaan en niet zozeer, hoe heeft één persoon het gedaan.

53 00:12:20
Speaker 2: En hoe denk je dat? Het komt dat er eigenlijk toch hè, dus het is een beetje een uitloop, van de sessies van X = in combinatie met X Dan denk je dat. Het komt dat er dan uiteindelijk toch vrij weinig feedback wordt gegeven.

54 00:12:41
Speaker 1: Goeie vraag, dan komt dat door? Het zit er misschien ook niet niet helemaal. Je bent toch al heel snel geneigd om. Als je iets fout gaat, even te roepen is niet zo snel positieve feedback te geven.

55 00:12:42
Speaker 2: Ja, is dat wat je.

00:12:42
Speaker 1: Nou ja, niet dat je dat bewust doet hoor, maar meestal is het fout gaat naar nemen toe van joh. Kunnen we dit nog doen of hebben er al naar gekeken? Maar je zou niet alleen maar toelopen en toe dat je er Gisteren naar hebt gekeken of

Speaker 2: Ja, nou, dat is op zich en dan maken we klein sprongetje vooruit of eigenlijk naar het einde. Maar dat dat was inderdaad wel, wat ook wel naar voren kwam in de uit de enquête dat wij eh, meer negatieve slash corrigerende feedback geven dan dat we elkaar positieve feedback geven. En dat is toch wel interessant van. Ook met met voorgaande interviews kwam dat wel sterk naar voren, dat het toch wel als jammer wordt ervaren dat we zo weinig positieve feedback geven, maar dat iedereen inderdaad wel zoiets heeft van ja.

57 00:13:32

Speaker 1: Ja, iemand moet ermee beginnen en laten we zeggen.

58 00:13:36

Speaker 2: Ja.

59 00:13:37

Speaker 1: Maar ja, ja, het is misschien ook wel gewoon de, wat zou het kunnen zijn, je je focust, je toch gewoon op de ja, als het goed gaat, hoor ik niks en als gaat het niet goed gaat, dan moeten we gaan er wel wat ook eh. Ja, ongrijpbaar. We hebben het bij X natuurlijk ook geprobeerd om het dat wat meer tete krijgen. Maar dat is denk ik nu ook in de praktijk naar al die sessies, niet heel veel.

60 00:14:08

Speaker 2: Nee.

61 00:14:10

Speaker 1: Dat is – en ik denk nog steeds dat ook negatieve feedback dat mensen het moeilijk vinden om te geven.

62 00:14:17

Speaker 2: Ja, want wat maakt het geven van negatieve feedback dan moeilijk? Waarom is dat een drempel? Omdat.

63 00:14:24

Speaker 1: Nou, ik denk misschien de angst hoe de andere reageert, misschien dat je zelf ook zoiets heb van. Nou ja, oké, ik heb ook niet alles goed of weet je wel dat je dan toch dus ja een stukje één denkt van nou, hoe reageert de ander en moet ik dat nou wel zeggen, want voor de rest is prima bij wijze van spreken toch een stukje. Misschien zelfbescherming of bescherming van de ander, wat je dan zo.

64 00:14:55

Speaker 2: Ja, voel je je dan, hè, als je we – want dat is iets wat echt heel sterk of eigenlijk heel erg van belang is, dat er een veilige omgeving is, mensen eigenlijk kunnen zeggen en en en doen wat ze willen, zonder dat ze daar meteen een op aan worden gevallen.

65 00:15:11

Speaker 1: Zijn.

66 00:15:11

Speaker 2: Ja, ja, vind je dat er geen onveilige omgeving is dan.

67 00:15:16

Speaker 1: Nee, dat vind ik eigenlijk niet. Ik vind dat je gewoon een veilige omgeving is, maar ik denk wel dat eh, ja, mensen wat wat meer grijze feedback soms geven en en ja toch wel gewoon slecht nieuws brengen is nooit leuk en ik denk dat dat gewoon iets wat in iemand zit. En ik denk niet zozeer dat wij hier een een onveilige omgeving – ik denk wel dat zeker ook in teams waar we in werken en de personen die erin zit, zijn niet allemaal of zij geen personen waar je geen feedback aan zou kunnen geven. Ik denk dat ia ook als ie in het X management gaat kijken. Ik denk dat iedereen die de de feedback acenteert die ontvangt niet dat

Weinig feedback

Weinig feedback

Weinig feedback

Weinig feedback {

68	<p>00:16:10</p> <p>Speaker 2: En en en en toch is het een drempel, dat is wel interessant.</p>
69	<p>00:16:15</p> <p>Speaker 1: Is.</p>
70	<p>00:16:16</p> <p>Speaker 2: Enerzijds is positieve feedback heel makkelijk om te geven, want dat is ook leuk om te doen.</p>
71	<p>00:16:22</p> <p>Speaker 1: Ja.</p>
72	<p>00:16:22</p> <p>Speaker 2: Wordt altijd positief ontvangen, dus waarom zou je het niet doen? Negatieve feedback wordt meer gegeven.</p>
73	<p>00:16:27</p> <p>Speaker 1: Maar.</p>
74	<p>00:16:29</p> <p>Speaker 2: Is toch een drempel? Waar zou dat dan nog meer mee te maken kunnen hebben? Dat je hè? Het is je voelt u wel vertrouwt, hij heeft het iets te maken met nou, laat ik het zo zeggen: geef je mensen op de afdeling waar je veel mee samenwerkt. Sneller feedback dan dat je het af en toe in de samenstelling met in een project doet met mensen waar je eigenlijk veel minder meewerkt.</p>
75	<p>00:16:57</p> <p>Speaker 1: Ja, alleen, ik denk niet dat ik bewust feedback geven. Ja klinkt heel stom, maar dat is gewoon in de dagelijkse gang van. Het is gewoon af en toe is wat wat roept, maar niet zozeer dat je heel bewust feedbackmomenten momentje hebt.</p>
76	<p>00:17:12</p> <p>Speaker 2: Nee, maar dat dat dat is ook prima. Dat zou helemaal mooi zijn als je het onbewust eigenlijk al doet.</p>
77	<p>00:17:17</p> <p>Speaker 1: Ja, maar ik weet niet of ik het maar goed meevallen als iemand dat fijne graag gedaan. Zulke dingen meer weet je wel en maar niet dat ik heel bewust zegt van dat heb je echt heel goed, weet je wel, dus het is allemaal een beetje. Als vijfde middellijn is, dan geef je positieve feedback. Dan doe je een zes of zeven zeggen weet je wel, maar je gaat nooit zeggen. Het is een team met een griffel, goed gedaan.</p>
78	<p>00:17:42</p> <p>Speaker 2: Ja.</p>
79	<p>00:17:43</p> <p>Speaker 1: Je blijft toch altijd een beetje rond de vier vijf zes hangen.</p>
80	<p>00:17:46</p> <p>Speaker 2: Ja.</p>
81	<p>00:17:47</p> <p>Speaker 1: Met feedback geven – en ja, ik denk dat dat het ook gewoon in de aard van mensen zitten om – ik bedoel: als jij een beoordeling geven aan X en X, en het is een goede beoordeling dat ja prima relaxed gesprek als het slechte beoordeling zou zijn dan moet ik dat allemaal gaan vertellen en misschien denkt hij de heel anders over hoe het zit toch niemand. En ik denk</p>

- dan moet ik dat allemaal gaan vertellen en misschien denkt hij de heel anders over hoe het zit toch niemand. En ik denk misschien de ene persoon meer als de andere. Want als ik in het project X kijkt, denk bijvoorbeeld dat X sneller negatieve feedback geeft dan bijvoorbeeld dan ik, maar dat is misschien ook meer aan de persoon niet is heb. Ik merk het idee.
- 82 00:18:33
- Speaker 2:* Of betere training gehad of gewoon eh, meer skills of meer ervaring.
- 83 00:18:39
- Speaker 1:* Ja.
- 84 00:18:43
- Speaker 2:* Dat is interessant om het is. Ja, het zij zit zeker in iemands karakter. Natuurlijk, hè dat. Maar ja, je kunt aap ook het trucje leren. Natuurlijk.
- 85 00:18:54
- ⌚ *Speaker 1:* Dank je wel nee, het is ook zo hoor, maar je ben er misschien ook wel wat meer de introverter persoon die wat minder ze laten zien of zo dan zit het op minder in je.
- 86 00:19:10
- Speaker 2:* Ja, weet ik niet.
- 87 00:19:14
- Speaker 1:* En ik zou niet zo snel met de vergaderingen, ja dat misschien dan geen feedback geven, maar met de vuist op tafel slaan. Dan zou ik iets zachter doen dan sommige andere. Misschien.
- 88 00:19:23
- ⌚ *Speaker 2:* Nee, je duidelijk ook alfamannetjes en haantjes die dat sneller doen en daar ben ik met je eens als ik het op hetzelfde reflecteer dan ik ben ook best introvert persoon. Maar op zich vind ik het niet ongemakkelijk om feedback te geven, negatief of positief, terwijl ik ook wel zelf heel bewust wel positieve dingen probeert te zeggen. De positieve dingen..
- 89 00:19:49
- Speaker 1:* Ik denk dat, ik kan daar nogal wat bewust mee bezig zijn, denk ik.
- 90 00:19:53
- ⌚ *Speaker 2:* Het is overigens geen interview om eh.
- 91 00:19:55
- Speaker 1:* Het is gewoon open gesprek en ben daar gewoon eerlijk in en ik denk, misschien is het ook wel wat makkelijker, niet makkelijker, maar je doet tegenwoordig ook zn de teams. En zo allemaal weet je wel, dan zeg ik ook wel fijn dat je dat gedaan of zo je je zegt het wel paar jaar wordt dat ook wel eens als feedback ervaren.
- 92 00:20:21
- Speaker 2:* Ja, ik begrijp je gedachtengangen.
- 93 00:20:24
- ⌚ *Speaker 1:* Ik ben, net zoals in de mail ben ik wel. Ik ben ook in de mail bijvoorbeeld dat volledig het zo zeggen bedankt, weet je wel, nou, iemand die zeggen als iemand wat 'm ziet, niks in laten weten. Eigenlijk is dat ook een soort feedback lekker.
- 94 00:20:40
- ⌚ *Speaker 2:* Zeker, dat hoeft niet alleen mondeling te zijn. Absoluut, zodat ik het bijvoorbeeld van X dat met het overzetten van g schijf naar en Sharepoint en dat je het dan ook op de iPad kon gebruiken. Ik kreeg ik in één keer heel verrassend een mailtje van joh. hartstikke fijn dat ik het nu ook op mn iPad heb echt geweldig.

95	00:21:05	<i>Speaker 1:</i> Maar dat is leuk.
96	00:21:06	<i>Speaker 2:</i> Ja, en toen dacht ik toch wel van hé toch wel wat met me, maar ik vind het hartstikke leuk, en dat motiveert me toch ook om het weer effe hè nog beter neer te zetten of nog sneller doorheen te te. Dus ja, oké, de blok van brongeloofwaardigheid is wel, wel volledig hebben behandeld. Het volgende blok is kwaliteit van de feedback die gegeven wordt. Vanuit de theorie: bestaat dat eigenlijk uit een stukje hoge en lage kwaliteit? Wat is dan hoge kwaliteit? Dat is eindelijk wanneer feedback consistent door de door de tijd heen wordt gegeven en dat de feedback specifieke is als je kijkt naar wat is dan lage kwaliteit.
		Nou, dat is afhankelijk of wordt beïnvloed door het humeur van de persoon. Die feedback geeft het afhankelijk van de beoordeling, kwaliteiten van de feedback geven en of dat de persoon die feedback ontvangt überhaupt wel aardig wordt gevonden, dus dat de echte persoonlijke nood in zit eh en niet meer objectief wordt behandeld. Nou, als je dan kijkt naar de enquête uitslag dan.
97	00:22:21	<i>Speaker 1:</i> Even kijken.
98	00:22:22	<i>Speaker 2:</i> En nou, als je kijkt naar het stukje consistentie uit de enquête, komt naar voren dat medewerkers over het algemeen de feedback waarderen en ook krijgen van projectmanagers. Toch krijgen bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback. En waarom is dat? Denk je, dat sommige personen nauwelijks feedback krijgen.
99	00:22:45	<i>Speaker 1:</i> Eh ja, mijn eerste idee daarbij was dat het misschien ook ligt aan de persoon zelf. Als jij in een groep wat actiever ben dan een ander, dan krijg je natuurlijk ook eerder zijn oog op je gericht en krijg je misschien feedback wel positief als negatief. En misschien is het ook een stukje performance van mensen dat zijn gewoon je dingetje doet. Dan gaan mensen niet heel snel zeggen van. Je hebt heel goed gedaan, of hebben we heel slecht gedaan, terwijl als mensen ja de performance wel anders is dat je het dan eerder eerder gaat zeggen.
100	00:23:30	<i>Speaker 2:</i> Ja, dus eigenlijk je.
101	00:23:33	<i>Speaker 1:</i> Dus ik ik denk dat dat tweeledig is, dan zou ik zeggen: de ene kant de persoon zelf, hoe zit die in het team of is het de grijze muis in het team aan aan de andere kant? Ja, inderdaad ook. Als jij een uitschieter hebt en je performance, dan krijg je eerder een positieve of negatieve feedback. Ik bedoel ja.
102	00:23:53	<i>Speaker 2:</i> Ja, dat is wel grappig dat je het zegt, want dat dat komt ook wel een beetje overeen met eh, wat wat in de gesprekken hiervoor werd aangegeven van ja. Dat is dus in sommige projecten niet altijd veel feedback of wordt weinig feedback gegeven, ook omdat het gewoon 80 procent van het project, de medewerkers en eigenlijk niks zegt, dus in de discussies niet meedoet of eigenlijk gewoon aanwezig is zonder dat er heel veel gezegd wordt, is ja.
103	00:24:19	<i>Speaker 1:</i> Ja.
104	00:24:21	<i>Speaker 2:</i> Dan zou de feedback kunnen zijn van joh doe is. Wat actiever mee of wat is je mening.

<p>Weinig feedback</p>	106	<p><i>Speaker 1:</i> Terwijl als iemand zeggen joh, ik heb een model gemaakt – en kijk even mee dat ik er iemand wat wat zeggen van joh. Je hebt het goed gedaan of dat je zo bezig ben, ja dus, het is ik een stukje activiteiten, proactiviteiten die dr is in combinatie met inderdaad de performance. Als je in een team zit en je vraagt van gaat dat doen en je doet dat niet. Ja, wat moet je dan zeggen.</p> <p>00:24:54</p>
	107	<p><i>Speaker 2:</i> Nee, dat schiet niet op hè, dan wordt niet slecht eigenlijk is het slecht, maar eh. Oké, en wat vond je van de kwaliteit van de feedback die eh in in in de projectcr X werd gegeven van bijvoorbeeld de projectmanager naar de leider of de leden onderling.</p> <p>00:25:17</p>
	108	<p><i>Speaker 1:</i> Ja, ik denk niet dat er extreem veel feedback wat ik, net als hij dat is, meer een subgroepjes feedback was over hoe het project ging. Ik denk dat dat dat ja, hoe hoge kwaliteit was. Alleen het enige wat je mist is echt persoonlijk vlak, maar ik denk wel dat. In die sessie zijn er meer feedback, sessie of in ieder geval even een soort evaluatie. Want er zijn allemaal goed gaat slecht gegaan. En wat kunnen we anders doen? Maar je mist dan wel een stukje de de de persoonlijke feedback, en dat is misschien ook wel lastig als je zeg even. project X als je zegt, X is de projectleider en je hebt vijf leden. Hoe ga je nu die vijf leden feedback geven moet hij dan één voor één op audiëntie roept? Weet je wel? Doe je dat gewoon mondeling aan heel het team.</p> <p>00:26:14</p>
	109	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, nou, ik kan me voorstellen. Nou, is het misschien eerst nog één vraag: als je kijkt naar eh, wat wat dan kenmerken is van hoge kwaliteit, feedback. Dat is dat het consistent door de tijd heen wordt gegeven.</p> <p>00:26:25</p>
	110	<p><i>Speaker 1:</i> Ja.</p> <p>00:26:28</p>
	111	<p><i>Speaker 2:</i> Was dat zo hè? Dat is even de vraag van is nou, dat is de vraag. Was dat zo.</p> <p>00:26:34</p>
	112	<p><i>Speaker 1:</i> Nee, ik denk niet consistent over de tijd en ik denk wel dat ja dat je dat ook met die sprintjes die die X probeerde in te brengen, dat je dan zegt van nou naar iedere sprint is z'n evaluatie moment. Ja, dat is wel een mooi moment, zijn natuurlijk structureel feedback in te bouwen. Ja, zou ik er niet heel veel heel veel in is, dus een structuur was er niet. Ik denk wel dat het open feedback gewoon onder ja onderling was, gewoon hoe het allemaal is gelopen en dat dat heel open was, gewoon in groepsverband. Ik denk dat dat ook wel een goed is hoor, maar het is niet op persoonlijk vlak.</p> <p>00:27:17</p>
	113	<p><i>Speaker 2:</i> Oké, ja, waar moet volgens jou feedback aan voldoen? De kwaliteit heb je heb je nog toevoegingen aan.</p> <p>00:27:29</p>
	114	<p><i>Speaker 1:</i> Als het persoonlijke feedback is dan het belangrijkste kenmerk is dat ik aan de ene kant moet je dr, wel in vinden, maar goed dat. Het hoeft niet altijd maar dat ik er wat mee kan doen, met name als het negatieve feedback is, hoor dat iemand zegt: dit kan je beter doen we allemaal wel aan en dan kan ik er wat mee. En dan ja, en het moet.</p> <p>00:27:53</p>
	<p>Kwalitatieve feedback</p>	115

Kwalitatieve feedb

116 heel lastig, maar ik moet het begrijpen en vervolgens dat ik er wel wat mee kan doen en niet dat het is van. Ja, ja, ik heb geen goed voorbeeld, maar dat er iets is waar je gewoon totaal geen invloed op hebt. En dat is het gewoon gebeurd. Is.

00:28:17

117 *Speaker 2:* Ja, het meer een afrekening dan.

00:28:20

118 *Speaker 1:* Ja, voor jou, de de server doet het niet, ik kan daar niks aan doen dat de stroom uitviel, of ik zeg het iets doms hoor maar verder naar beneden, covidt, men geven aan even dat de omzet slecht is. Maar ja, je kan het ook niet verzonnen.

00:28:38

119 *Speaker 2:* Een stukje overmacht.

00:28:39

120 *Speaker 1:* Eigenlijk ja, ja.

00:28:43

121 *Speaker 2:* Oké, helder nou, daar hebben we dat blokje gehad van kwaliteit van de feedback. Het derde deel is de wijze of eigenlijk de manier van feedback geven.

00:28:56

122 *Speaker 1:* Ja.

00:28:56

123 *Speaker 2:* Nou, dat kenmerkt zich eigenlijk door twee twee onderdelen: een stukje perceptie en een stukje attentie. Nou attent hoe attenter de feedback wordt gegeven hoe hoger de acceptatie en reactie is van de ontvangen. Niet alleen de feedback, maar ook de achterliggende intenties moet in acht worden genomen. Een stukje perceptie: de feedback geven moet perceptie hebben van de omgeving en situatie waar feedback in wordt gegeven. Hoe behulpzaam is de feedback op dat moment? En ja, ja, wat? Wat draagt het eigenlijk bij? Als je dan kijkt naar wat er uit de enquête komt? Uit enquêtes komt naar voren dat de wijze van feedback geven als gematigd positief kan worden beschouwd. Ja, wat vond je van de manier van feedback geven in het project X

00:29:48

124 *Speaker 1:* Ik vond het wel positief. Ik denk dat een rustige manier dat we dat met meer met zn allen bespraken. Dan heb ik het totale feedback eh, maar ik denk dat dat op een met name ook rustige manier ging, en ik denk dat dat dat het gewoon goed goed werd overgebracht. Rustig en nee, dat dat goed ging.

00:30:13

125 *Speaker 2:* Heb je daar nog dingen aan toe te voegen van feedback moet worden gegeven in jouw ogen.

00:30:20

126 *Speaker 1:* Nee, ik denk met name het juiste moment, moet het wel zijn. Je moet er ook wel even de tijd voor hebben. Ik denk dat dat ook wel. Een belangrijk aspect is niet dat je denkt van oh, de vergadering is afgelopen. Ik wil eigenlijk gaan. O ja, maar dan wel op weg.

00:30:35

127 *Speaker 2:* Ja, dus.

00:30:37

128 *Speaker 1:* De timing of de tijd nemen om om feedback te geven, dat is dan ook wel belangrijk dat je gewoon dat je het idee als afsluiting even de rondvraag rond – en dan weet je wel.

00:30:49

Wijze van feedb

Wijze van feedb

Wijze van feedb

Wijze van feedb

Wijze van feedb

128	00:30:49	<i>Speaker 2:</i> Dan voelen mensen zich ook niet serieus genomen. Als het in één keer afgeraffeld gaat worden.
129	00:30:55	
130	00:31:00	<i>Speaker 1:</i> Dat wel een belangrijk is.
131	00:31:13	<i>Speaker 2:</i> Ja, die heb ik eigenlijk nog niet eerder gehoord, gek genoeg als de toevoeging. Maar het klinkt heel logisch en het is ook wel zonnetjes om om even netjes de tijd te nemen.
132	00:31:15	<i>Speaker 1:</i> Ja.
133	00:32:10	<i>Speaker 2:</i> Oké, nou prima, toevoeging lijkt me lijkt maar goed ja, dan een ander onderdeel is het stimuleren om feedback te vragen. Dus de projectmanager heeft daar voornamelijk een rol in op zich traject leden ook wel onderling. Ja, waar? Waar bestaat dat dan uit uit stimuleert feedback vragen, managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en beloond worden om feedback te vragen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangeven dat ze graag feedback zouden willen ontvangen, maar veelal niet zo ver gaan om daadwerkelijk het ook te vragen. Ja, uit de enquête blijkt dat zich over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen. En mijn vraag is: ervaar je dat zelf ook één persoon die snel feedback vraagt.
134	00:32:52	<i>Speaker 1:</i> Niet heel vaak, ik vind het wel fijn om ja, ik vraag het niet heel concreet. Heel bewust, vraag ik het niet, maar misschien wel soms indirect niet zozeer veel of in nu gaan maar meer van. Ja, we moeten gebeuren was al eens duidelijk blablabla en dan krijg je toch wel een soort van beeld. Als je wat oplevert of iets vraagt – of ik vraag het niet heel concreet, maar vind ik het wel weer fijn om om iets te horen zeggen: we hebben een bevestiging van joh. Het was goed of niet of.
135	00:33:04	<i>Speaker 2:</i> Als je kijkt naar project, vond je dat daar het vragen van feedback echt werd gestimuleerd door bijvoorbeeld een X.
136	00:33:12	<i>Speaker 1:</i> Ja, niet op persoonlijk vlak denk dat. Hij was wel de initiatief nemer om die evaluatie in te plannen
137	00:33:12	<i>Speaker 2:</i> Ja.
138	00:33:23	<i>Speaker 1:</i> Dat is op zich indirect wel, maar niet op persoonlijk vlak, terwijl hij is. Wel de persoon die open staat.
139	00:33:25	<i>Speaker 2:</i> Ja.
140	00:33:33	<i>Speaker 1:</i> Als ik als je, als je het daarom vraagt, dan weet ik zeker dat die er voor gaat zitten.
141	00:33:41	<i>Speaker 2:</i> Want wat wat wat zou iemand moeten doen om om dat te bewerkstelligen om eh eh? Wat zou in jouw ogen.
142	00:33:43	<i>Speaker 1:</i> Ah.

Wijze van feedback

Gelijkheid geen b

143	🕒	<p>Speaker 2: Het feedback stimuleren eh. Hoe kun je dat loslaten? Eigenlijk in je in je hebt projectgroep of gewoon in een bedrijf.</p> <p>00:33:51</p>
144	🕒	<p>Speaker 1: Ja, ik denk dat ja, ik denk uiteindelijk dat dat zelf moet ontstaan. Ik denk wel dat zon groepsevaluatie er al een stukje aan aan aan bijdraagt om in ieder geval een beetje de discussie op gang te brengen. En dan komen er ongetwijfeld ook nog wel deels persoonlijke feedback dingen naar voren. Ja, ik vind alleen lastig als je bijvoorbeeld als projectleider in het team zit, hoe ga je dan ja het feedback geven, afgezien dat je gewoon een veilige omgeving en alles kan besproken worden. Dus ik denk wel, wij, jij gewoon rust uitstraalt en zorg dat dat het team samenwerkt en als er een keer een iets is dat ze dat het gewoon rustig manier besproken wordt en dat vanzelf het allemaal gaat groeien, alleen stimuleren. Om om het te geven vind ik lastig. Je noemde net ook al beloning, dat dat één van de punt is. En hoe zou je dat zien? Is dat dan een beloning? Niet in geld denk ik, maar.</p> <p>00:34:55</p>
145	🕒	<p>Speaker 2: Nee belonen in in de zin van hé, dat kan zijn van op een positieve manier benadering van nou goed dat je het vraagt en.</p> <p>00:35:03</p>
146	🕒	<p>Speaker 1: Ja, zo ja.</p> <p>00:35:05</p>
147	🕒	<p>Speaker 2: Of ja, op zon manier dus echt een een een positief bevestigend eh reageren. Wanneer je wanneer iemand het aan je vraagt dat die ook volgende keer weer denkt van oh ja, toen ik met de vraag zat. Toen reageerde die zo positief, terwijl misschien een negatieve boodschap uiteindelijk is geworden.</p> <p>00:35:26</p>
148	🕒	<p>Speaker 1: Maar dat ja, maar ja je hoe je het als projectleider echt kan kan doen. Ik vind wel dat we bij X van de tijd dat je dan wat meer alle kanten feedback, inderdaad die 360 graden dat ja dat meer natuurlijker is als je gewoon in een goeie groep zitten, een groep zonder rangen en standen oudpapier. Maar die moet je altijd hebben. Maar ik bedoel meer, ik ben daar wel een voorstander van.</p> <p>00:36:00</p>
149	🕒	<p>Speaker 2: Is dat een? Is dat een voorwaarde om feedback te vragen? Hoe kun je iets zeggen over rangen en standen is ze zitten hiërarchisch gezien? Zit dat in de weg om.</p> <p>00:36:10</p>
150	🕒	<p>Speaker 1: Nee, nee, juist niet.</p> <p>00:36:11</p>
151	🕒	<p>Speaker 2: Ja.</p> <p>00:36:12</p>
152	🕒	<p>Speaker 1: Dat vind ik goed en eigenlijk ook niet dat je hebt een projectleider en team, want waarom zou dan ja ik denk dat feedback onderling met zn waardevol kan zijn als een projectleider naar het team? Ja, en ik denk ook dat wij dat is wel een kleine organisaties, zijn dat je ook in een team, wel op papier, natuurlijk gewoon je ja je je teamleider of dingen hebt, maar dat dat niet in alle projecten zo is.</p> <p>00:36:42</p>
153	🕒	<p>Speaker 2: Nee.</p> <p>00:36:43</p>

00:36:43

154 *Speaker 1:* Ons ja, nu was X projectleider X. Nu is dat een beetje door kabbelt en pak ik wat meer dingen op, maar ik ben ook niet de persoon die boven de groep staat of zo, we zijn gewoon een groepje en wij wij, wij doen die dingen, want ik ben daar wel daar wel een voorstander van.

00:37:02

155 *Speaker 2:* Ja, want als je kijkt in het project dan als ik dan voor mezelf spreekt, dan is inderdaad hè. X is dan wel, hè de de de hoogste man van de organisatie, maar voelt zeker niet zo aan.

00:37:13

156 *Speaker 1:* Nee, nee, en dat vind ik fijn. Het.

00:37:19

157 *Speaker 2:* Dan denk je dat het in als je even uitzoomt naar eh, gewoon de organisatie an sich, denk je dat het überhaupt veel voorkomt dat eh dat mensen feedback stimuleren misschien nog niet eens in het project, maar gewoon algemeen dus, echt van een manager afdelingsmanager naar zijn medewerkers.

00:37:39

158 *Speaker 1:* Ik denk niet dat dat beurt om eerlijk te zijn, dat is.

00:37:47

159 *Speaker 2:* Natuurlijk ook enerzijds moeten vragen zijn, maar moet ook gefaciliteerd worden.

00:37:51

160 *Speaker 1:* Terwijl iedereen toch wel denk, ook ja, dat deden we ook niet voor niks dat iedereen aan de ene kant toch al feedback wil hebben om zichzelf. Ook weet ik het ook een goed gevoel te krijgen als je het goed doe. Ik bedoel het positief en negatief haha. Ja, aan de andere kant blijven maar gewoon bij de dagelijkse gang van zaken. Blijf je maar gewoon zo doorgaan.

00:38:17

161 *Speaker 2:* Ja, dat is dan wel een een een valkuil die ik eerder heb gehoord van nou, we gaan. Er zijn ook wel weer gewoon over aan aan naar de orde van de dag, en we willen gewoon resultaat te maken en.

00:38:29

162 *Speaker 1:* Ja, en dat is misschien ook wel een stukje meer professionaliteit dat je denkt van nou, als ik niks mee gaat, het goed en als het als het niet goed is dan ook het wel en de onbewust zeggen: iemand is wel heel goed gedaan. Of weet ik veel. Wat maar het is niet heel heel bewust, ja, en ik denk ook dat als je een beetje meer onbewust geven, gewoon dagelijks dat je als je echt feedback wil geven. Dan moeten we even een beetje wat meer voorbereiden.

00:39:01

163 *Speaker 2:* Ja, ja, het is natuurlijk, het is tweeledig, hè, je hebt natuurlijk gewoon dit. De vaste momenten in het jaar dat je functioneren en eh en en beoordelingsgesprek hebt, die bereid je natuurlijk helemaal goed in de treuren voor.

00:39:14

164 *Speaker 1:* Dat is ook een stuk feedback. Natuurlijk.

00:39:16

165 *Speaker 2:* Dat is feedback, maar ik denk inderdaad dat het dat je uiteindelijk – er zullen we naar toe zou moeten gaan – dat dat het een soort onbewust is.

00:39:23

166 *Speaker 1:* Ja.

Weinig feedback

Weinig feedback

00:39:25
 167 *Speaker 2:* Heel specifiek stil bij het . Stuk van we moeten we dit doen, maar misschien is dat ook helemaal niet de juiste invalshoek en is het goed als ze het meer onbewust toen dan heel bewust.

00:39:37
 168 *Speaker 1:* Ja, nee, dat denk ik ook hoor en en zeker dat je ook niet feedback moet geven aan sommige mensen dat je denkt. Ik heb gezegd, ik moet verzinnen, dat is helemaal ongemakkelijke, ook lastig.

00:39:52
 169 *Speaker 2:* Oké, volgens mij hebben we het het stukje feedback stimuleren wel redelijk behandeld. Voor het blok is bron, beschikbaarheid dus eigenlijk na de beschikbaarheid van iemand die die feedback moet geven. Een stukje theorie pakken.

00:40:14
 170 *Speaker 1:* Even kijken.

00:40:16
 171 *Speaker 2:* En bron: beschikbaarheid, dat is eigenlijk de contactmomenten die je hebt met je met met de persoon en hoe toegankelijk is bron. Beschikbaarheid refereert naar het aantal contactmomenten dat een medewerker heeft met zijn of haar manager of collega waarin feedback wordt gegeven. Eh en toegankelijk toegankelijkheid zegt. Iets over de mate waarin of hoe makkelijk feedback kan worden opgehaald bij de manager of de medewerker. Nou, wat kwam daar uit? De enquête beschikbaar zijn voor feedback is belangrijk onderdeel in de feedback omgeving. Uit de enquête blijkt dat de projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback. Ja, hoe ervaren ah de beschikbaarheid van eh van projectmanagers algemeen en dan ook nog een keer. Kijkend naar het project X

00:41:10
 172 *Speaker 1:* Ja, ik denk goed, ik denk dat wij zijn vrij klein wil niet zeggen, maar op kantoor natuurlijk best wel dicht bij elkaar allemaal. Ik denk dat de beschikbaarheid goed is en ook als je kijkt naar X. Ik denk dat je iedere dag bij hem binnen kan lopen als je feedback zou willen hebben.

00:41:28
 173 *Speaker 2:* Dus daar is op zich niks af te dingen. Volgens jou.

00:41:32
 174 *Speaker 1:* Nee, nee, zeker op kantoor niet. Ik weet niet hoe dat nog een stukje fabriek kantoor dat daar nog iets iets is, maar ik denk op kantoor dat dat zeker in dat iedereen daar gewoon voldoende beschikbaar.

00:41:47
 175 *Speaker 2:* Uit de uit de enquête komt ook dat projectleiden eh en die lijken een hogere beschikbaarheid te hebben dan projectmanagers. Hoe denk je dat? Dat komt, dat project leden eigenlijk ja vaker beschikbaar zijn voor feedback dan een projectmanager.

00:42:09
 176 *Speaker 1:* Je niet verwacht.

00:42:11
 177 *Speaker 2:* Die is opvallend.

00:42:13
 178 *Speaker 1:* Ja, ik ik sowieso dat niet er waren het enige wat je zou kunnen zeggen is van de projectmanager zijn we misschien meer, was de afspraak in de agenda dat je iets minder beschikbaar zijn, nog dat dat zo is, maar zit ook je gewoon een beetje de

meer, was de afspraak in de agenda dat je iets minder beschikbaar zijn, nog dat dat zo is, maar zit ook je gewoon een beetje de projectmanagers te kijken die wij hebben natuurlijk een aantal die uit je agenda survival, ja, maar ik denk nou, ik zou het niet, ik heb het niet zo ingevuld, maar ja, ik weet niet of het echt heel erg eruit kwam of dat het mijn partner uitkomen.

178 00:42:52
Speaker 2: Nou ja, gemiddeld genomen dus.

179 00:42:57
Speaker 1: Ja, ik krijg waar dat niet zo.

180 00:43:05
Speaker 2: Ja, ik had er hier nog één vraag is een beetje flauw, maar hoe zorg je ervoor dat iemand beschikbaar is voor het geven van feedback of wat? Wat kunnen mensen eraan doen om zo hoog mogelijk beschikbaar te zijn.

181 00:43:16
Speaker 1: Ja, de deur openhouden, ja, gewoon door een tijd vrijmaken. Als iemand een keer wat vraagt

182 00:43:24
Speaker 2: Nou ja, laat ik hem anders formuleren en misschien niet beschikbaar. Maar wat maakt iemand toegankelijk.

183 00:43:32
Speaker 1: Toegankelijk dat is gewoon denk ik, ook gewoon de manier hoe hij reageert op zon, zon, vraag en dan kom je drin een stukje attent tuurlijk. Ik maak even tijd of even de tijd voor nemen. Dat is denk ik, wel, ja, gewoon oprecht en niet zo. Ja, nee, ik loop zo wel bij je langs als iemand even een belangrijke hard vraagt om feedback.

184 00:43:59
Speaker 2: Oké, helder nou eigenlijk nog twee laatste, maar dat is meer in één en we hebben we ook al deels behandeld. Een stukje positieve en negatieve feedback. Nou ja, wat is dat dan volgens de theorie? Dat is eigenlijk heel simpel. Positieve feedback bestaat uit complimenten van managers en medewerkers die in de ogen van de feedback ontvanger ook terecht zijn, dus dat is wel een belangrijk element dat ook aan de andere kant van de tafel, wat ook wel inderdaad ja zo wordt ervaren, negatieve feedback bestaat uit kritiek van managers of medewerkers die in de ogen van de medewerker ook terecht zijn, als je kijkt naar wat er uit de enquête komt, ja uit de enquête, komt naar voren dat er een minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectmanagers. En hoe denk je dat? Dit komt. We hebben volgens mij het net al denk ik even aangeraakt, maar misschien nog even in de herhaling.

185 00:44:58
Speaker 1: En ja, misschien verschillende wel als als toevoeging ehm. Het is inderdaad ook onderscheid gemaakt tussen de hoeveelheid positief negatief feedback onderling. In combinatie met een projectleider naar teamleden zit het verschil in, want ik, ik denk ook wel een beetje. Wij waren daar met project X ook mee bezig. Hebben wij echt projectleiders? Echt? Ja, we hebben ze wel op papier. We hebben natuurlijk niet echt mensen die alleen maar een project doen. Iedereen doet een beetje de projectmanager projectleider erbij, althans de meeste.

186 00:45:41
Speaker 2: Nou, laat 'k zeggen zou moeten zijn dat mensen echt projectleider zijn van het traject.

187 00:45:46
Speaker 1: Ja.

188 00:45:47
Speaker 2: Maar die moeten we nog wel misschien wat skills krijgen, maar om je vraag te beantwoorden: projectmanager lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleider. Is dat dan weer wel tussen? Het lijkt wel dat ze dan in

Onduidelijkheid p

over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleider. Is dat dan weer wel tussen? Het lijkt wel dat ze dan in projecten. De de projectmanager of leider heeft al een bepaalde rol op zich genomen. Zo lijkt het om toch wat positieve vibe er in te krijgen.

189 00:46:15

🕒 *Speaker 1:* Dat vind ik wel een interessante.

190 00:46:20

Speaker 2: Dus is eigenlijk, is het zo. Er wordt niet heel veel positieve feedback gegeven.

191 00:46:25

Speaker 1: Die gene die wordt gegeven, komt van de projectleider.

192 00:46:29

Speaker 2: Dus dat.

193 00:46:31

Speaker 1: U zich.

194 00:46:32

Speaker 2: Een traditionele hiërarchie of zo hè.

195 00:46:35

🕒 *Speaker 1:* Zit er dan toch wel iets een soort van in eh? En ik weet niet of het ook wel een stukje dat misschien met een afsluiting van zo'n project is, natuurlijk een beetje standaard dat je ook wel eens gedaan als team. Of kom op toevallig jij altijd gezegd hier dat over de positieve feedback en gister hadden we de kostprijs gedaan en toen kwam X met positieve feedback even aan het hele team.

196 00:47:03

Speaker 2: Nou, leuk.

197 00:47:04

🕒 *Speaker 1:* Hij zegt: ik heb gehoord dat we meer een positieve feedback te geven, dus wat zij die dan nadat die feedback had gegeven. Dus het zwakte feedback misschien een beetje af, maar in ieder geval ja, en dan zie je wel dat het – en ik denk ja.

198 00:47:19

Speaker 2: Hoe werd dat ontvangen.

199 00:47:22

Speaker 1: Op zich wel leuk hoor, ik bedoel het was. prima lopen, maar hij zei het nog wel even bewust op zich, ja, want iedereen daarmee doet. Ik moest wel lachen om de laatste zin natuurlijk dat die zei van ik had gehoord dat dus bij deze.

200 00:47:37

🕒 *Speaker 2:* Is echt iets? Is de intentie.

201 00:47:41

Speaker 1: Het was ja, maar je ziet wel dat je natuurlijk dat wel dus kan doen.

202 00:47:48

Speaker 2: Ja.

203 00:47:49

Speaker 1: Alleen tegen het feedback geven over en weer – en misschien is het ook wel misschien de omvang van projecten. Hé,

Intensieve samenv

204 00:48:27
Speaker 1: Alleen tegen het feedback geven over en weer – en misschien is het ook wel misschien de omvang van projecten. He, dat het misschien helemaal mee speelt – denk bijvoorbeeld bij dat acquisitie traject X. Wel, want we hadden toen, hadden een projectteam met één was met X mee vinden, en ik en met X crew, daar ben je zo intensief mee samen dat je dan toch iets vaker feedback wel heb. Dat is misschien ook wel gewoon. De de de intensiteit en omvang van een project is.

205 00:48:48
Speaker 2: Zou kunnen ja, want er schiet gewoon nu even een een een vraag zo naar boven die ik niet op papier had, maar denk je dat projecten sneller of succesvol afgerond kunnen worden als er meer specifiek of heel bewust en feedbackmomenten worden ingezet.

206 00:48:49
Speaker 1: Het.

207 00:49:02
Speaker 2: Net zoals X nu doet aan aan het einde had die misschien ook voor de kostprijs sneller kunnen doen, sneller beter en efficiënter gegaan en het project.

208 00:49:58
Speaker 1: Ik denk misschien op ja, niet niet die feedback die hij dan graag, maar ik denk dat als je gewoon individuele goede feedback hebt. Ik denk wel dat dat op een gegeven moment dat kan leiden tot snellere projecten. Maar ik denk niet direct in het project zelf, maar ik denk wel dat dat kan groeien. Als je het echt bewust steeds doet dat je dan weer samen komt met een team met mensen waar je feedback en zo meer heb gehad en dat je dan wel sneller de sneller gaat in nieuwe projecten, op een andere samenstelling of in ieder geval door ze nu zon, kostprijs, doe, doe je de eerste keer, namelijk kom ik in zn feedback om mensen die nu opeens sneller, maar het is wel. Als je op een gegeven moment feedback, positief negatief en je een soort chemie met elkaar, dan heb je toch wel een beetje de de veilige sfeer. Misschien dat als je het dan weer gaan bekijken dat je op een gegeven moment zo hecht samenwerking dat je nog veilig is.

209 00:50:04
Speaker 2: Alleen dan is het de voorwaarde dat je altijd in de samenstelling van die groep terugkomt, wat misschien niet altijd is. Natuurlijk.

210 00:50:10
Speaker 1: Misschien een beetje bijkomen weet je wel, dan wil je nog even met u kunt soort olievlek wat door het bedrijf gaat.

211 00:50:30
Speaker 2: Ja, ja, dat is toch wel weer een beetje die intensieve samenwerking en wat ik ook wel in voorgaande interviews, ja, terwijl terugkwam van joh, het geven van feedback lijkt toch wel een soort van voorwaarde dat daar ja, dat mensen zich veel samenwerken, intentie.

212 00:50:38
Speaker 1: En misschien denken we wel dat we een veilige omgeving hebben, maar in ons onderbewustzijn is dit toch niet veilig genoeg.

213 00:50:40
Speaker 2: Nee.

Intensieve samenv

Intensieve samenv

Speaker 1: Weet je wel, dat zou natuurlijk ook, want dat is ook een stukje. Als jij iedere dag met elkaar samenwerken, want jij ja, dan heb je toch een hele andere, want jij weet privé dingen over en weer van elkaar. Dat is misschien nog wat anders als dat je

Intensieve samenwerking	dan heb je toch een hele andere, want jij weet privé dingen over en weer van elkaar. Dat is misschien nog wat anders als dat je samenkomen, één keer in de week, en dan een.
214	00:51:02
Weinig feedback	<i>Speaker 2:</i> Terwijl dat misschien juist nog veel makkelijker is om eh, om iemand, ja die ver afstaat, denkt van ja, daar heb ik. Maak mij naar weten wat ie eh. Nou, ja, goed, dan wordt het niet attent en doordacht gegeven moment. Misschien is het wel makkelijker om iemand die waar je toch niet zoveel mee van doen hebt om die gewoon even.
215	00:51:20
	<i>Speaker 1:</i> En misschien is het dan weer gemakzucht dat je denkt van nou ja, weet je die persoon die zie ik over een kwartier, niet niet meer dus voor feedback even en dan gaan we een beetje moeilijk te doen bij wijze van spreken, terwijl wij, als je feedback geven. Ik zeg even: kijk nu toevallig naar X feedback zou geven, daar heb ik de komende periode ook nog wat aan. Weet je wel, omdat je dan toch samenwerkt en wil verbeteren, maar in gaat heel jou onderzoek in elkaar geschopt.
216	00:51:58
	<i>Speaker 2:</i> Ik vind het wel interessant. Inderdaad, wat wat maakt het inderdaad gewoon wat? Waarom je? Blijkbaar vinden we een drempel om eh om mensen van feedback te voorzien die we niet kennen, terwijl het misschien juist wel veel makkelijker zo niet kennen. Het klinkt.
217	00:52:12
	<i>Speaker 1:</i> En vaak denk ik ook misschien heel stom, maar met de voetbal bijvoorbeeld heb je spelers die als jij een foute bal geeft direct staan te foeteren., andere spelers geven een foute bal, je als iemand bij je fouten te geven? Ja, dan zie je dat zelf ook wel. Hoeft ik nog niet even extra te roepen? Weet je wel, en dat is ook gewoon weer met het karakter wat wat mensen hebben, terwijl ik soms denk je misschien ook van ja, weet ik veel als bij jou, sap crashed. Ja, dan hoeft je niet nog een keer te zeggen: hé, je hebt niet goed gedaan. SAP is gecrasht, ja, dat weten ze wel.
218	00:52:51
	<i>Speaker 2:</i> Misschien ook een beetje dat, dan ga je weer terug naar een stukje perceptie en en iets van ja. Wat is de toegevoegde waarde om hier nog feedback op te geven? Ja, als ik op mn voor je oren krijgt, dan.
219	00:53:05
	<i>Speaker 1:</i> Ja, dat weet ik het even. Nee, maar goed, dat is ja, het is een nog best, wel lastig onderwerp. Heel dat feedback, want wat jij zegt, je kan echt wel een hele scriptie mee vol schrijven. En dan heb je het antwoord niet.
220	00:53:20
	<i>Speaker 2:</i> Ja, we gaan in ieder geval, probeer het model iets iets te versterken. Kijken dat? Ik zit er best wel leuke dingen bij die die of voor vervolgonderzoek of wat dan ook, hè de in kunnen schuiven.
221	00:53:35
222	00:53:38
	<i>Speaker 1:</i> Heb je bijvoorbeeld X geïnterviewd?
	<i>Speaker 2:</i> Nee, maar dat had best grappig geweest. Ja, dat is het zo zeggen. Gedurende de gesprekken zit ik wel continu te denken van ja wat wat zouden zijn mij nog aan input kunnen leveren of of of misschien zelfs nog andersom, misschien kunnen zij Nog wel iets met met het onderzoek.
223	00:54:04
	<i>Speaker 1:</i> Grappig om sowieso met te delen natuurlijk als als je dat ja nou ja, het was meer...
224	00:54:11

224	00:54:11	<i>Speaker 2:</i> Zeker even kijken, ja, het laatste blokje, dat is een negatieve feedback. Hebben we ook wel wel behandeld naar daar? Komt tijd naar voren dat de projectleider projectmanagers lijken gemiddeld genomen iets meer negatieve feedback te geven naar positieve feedback? Nou, dat ja, waarom denk je dat dat? Zo is misschien een herhaling van zetten, maar misschien kun je nog een keer toelichten.
225	00:54:32	<i>Speaker 1:</i> Ja, dat is een stukje dat je toch snel iets zeggen als iets fout gaat als als als het goed gaat, het zit ook wel een beetje in je en dat je ook verder wil. En ja, dan moeten sowieso opgelost worden of sneller opgelost worden. Voor de volgende keer, en dan benadrukt toch minder goede, de goede aspecten. Ik denk wel dat als je echt negatief feedback gaat geven dat je toch onbewust, ook normaal denkt dat de theorie van joh. Ik moet positief en negatief geven, zodat je niet alleen maar iemand afbrandt. Dan moet je, dan moet je sowieso niet doen. Maar ik bedoel, als je dat je echt puur alleen in feedback geven, maar dat je het wel een beetje probeert te komen met met wat positiefs, dus ik denk wel dat dat onbewust er wel een beetje in zit heel slecht gesprek moet voeren. Dan ga je toch proberen dan dat je denkt van oké. Wat kan ik ook? Kan ik er nog een positieve dingen zeggen om het een beetje.
226	00:55:26	<i>Speaker 2:</i> Terwijl bij X dat wel sterk naar voren kwam van de oefening van ja, nu, ga je het afzwakken of hè.
227	00:55:33	<i>Speaker 1:</i> Ja, maar ik bedoel je hoeft niet aan elkaar te koppelen, maar het is niet de gesprekken met alleen maar boem. Boem boem.
228	00:55:38	<i>Speaker 2:</i> Nee.
229	00:55:40	<i>Speaker 1:</i> Dan.
230	00:55:41	<i>Speaker 2:</i> Ja dan eh is dit de volgende keer hé dat je het gesprek aangaat. Daar zit de andere persoon al helemaal in het hamas. Natuurlijk van we gaan we weer. Ja, na één. Na laatste vraag heb je in X project te maken gehad met negatieve feedback.
231	00:56:05	<i>Speaker 1:</i> Nee, niet zo.
232	00:56:08	<i>Speaker 2:</i> Het project ging dus super goed?
233	00:56:11	<i>Speaker 1:</i> Nee, nee.
234	00:56:14	<i>Speaker 2:</i> Nee, nee.
235	00:56:16	<i>Speaker 1:</i> Kijk in de groep hebben verschillende verbeterpunt en en en dat soort dingen dus dat is zeker.
236	00:56:23	<i>Speaker 2:</i> Oké, ja, en misschien dat is meer persoonlijke, ja, dat misschien ook al wel behandeld. Geef je meer positieve of negatieve feedback. Persoonlijk.

00:56:34

Speaker 1: Ik denk ja, meeneemt denk ik, dat is meer echt feedback. Ja, en dat is dan meer in de gang. Ja, in de dagelijkse. Is er toch wel iets van hé, dit is een niet gedaan dan dat je zegt van ja.

238 00:56:49

Speaker 2: Fijn dat je het al gedaan hebt.

239 00:56:51

Speaker 1: Ja.

240 00:56:54

Speaker 2: Oké, ja, ja, ga je gang.

241 00:56:59

Speaker 1: Is bewust mee om.

242 00:57:04

Speaker 2: Ja, dat was eigenlijk mijn laatste vraag. Ik vond het weer een leuk gesprek, ja, iedere keer.

243 00:57:11

Speaker 1: Een hele andere wending die je krijgt.

244 00:57:13

245 00:57:18

Speaker 1: Ja.

246 00:57:18

Speaker 2: De gesprekken, maar ook hier kwam toch wel weer wat wat dingetjes naar voren, maar ik denk: hé, dat is wel interessant om weer. Verder ben je daarover te bomen en en te kijken hoe wat we daarmee kunnen in het in het scriptie stuk. Dus ja, je hartelijk dank. Ik heb hier zeker weer voldoende input, ja, absoluut. Ik ben heel blij mee, dus ik dank je heel hard.

247 00:57:49

Speaker 1: Maar goed, als er nog dingen hebt, of zo, dan moet je maar gewoon vragen of mailen of wat je wil. Bedankt voor het gesprek. Je hebt het goed gedaan.

248 00:58:00

S

7.4.2. Interview 2

1	<p><i>Speaker 1:</i> Bij deze is de opname gestart, ik heb tijdje geleden tijdje terug een enquête gehouden voor mijn afstudeeronderzoek, en dat gaat eigenlijk over of er een duidelijke feedback omgeving is binnen de projecten die wij doen en feedback omgeving vertaalt zich eigenlijk naar het proces van feedback tussen verschillende bronnen, en in dit geval zijn de bronnen een projectmanager en teamleden onderling. En nou ja, de eerste enquête, resultaten laten zien dat het min of meer of een mondjesmaat aanwezig is, eigenlijk precies een beetje in de middenlijn. En door middel van interviews probeer ik eigenlijk nog een verdieplingslag op ja bepaalde enquête resultaten te krijgen, zoals ik zei: de feedbackomgeving bestaat uit zeven facetten. Zo zijn de vragen ook ingedeeld, zal ze even kort opnoemen, en dan eigenlijk per blok even uitleggen wat het precies inhoudt.</p>
2	<p><i>Speaker 2:</i> Nee.</p>
3	<p><i>Speaker 1:</i> Het proces van feedback bestaat uit een stukje bron geloofwaardigheid, kwaliteit van het feedback, de wijze of de manier hoe feedback wordt gegeven of de persoon feedback vragen stimuleerd, een stukje bronbeschikbaarheid en positieve en negatieve feedback. Ik heb het project X genomen omdat jij projectmanager bent geweest. En omdat het multidisciplinair project is geweest. Ik vond het wel interessant project om eens te kijken speelde daar allemaal qua feedback en.</p>
4	<p><i>Speaker 2:</i> Dan heb je nu alleen voor mij gekozen of in het algemeen.</p>
5	<p><i>Speaker 1:</i> In het algemeen projecten gekozen enerzijds project X, ook project Y.</p>
6	<p><i>Speaker 2:</i> En.</p>
7	<p><i>Speaker 1:</i> Ik zoek misschien nog iemand, maar die is nog even op vakantie en persoon X heeft een grote bijdrage aan het project gehad.</p>
8	<p><i>Speaker 2:</i> Persoon X interviewen.</p>
9	<p><i>Speaker 1:</i> Ja, heb ik nog wel over nagedacht, alleen is mijn Frans niet zo goed en toen kwam wel naar voren dat er een taalbarrière was.</p>
10	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, en.</p>
11	<p><i>Speaker 1:</i> Op die plek te geven dat, dat was al wel naar voren gekomen en op zich wel interessante dingen wat X noemde. Maar dat zal ik nog niet heel suggestief in je mond gaan leggen. Want ben vooral benieuwd wat jij wat jij denkt en even kijken naar de vraag: ik had al een klein voorbeeld meegestuurd, maar we beginnen met de bron geloofwaardigheid. Nogmaals, evengoed om te weten wat bedoel ik met bronnen een bron is. De projectmanager en bron is in dit geval een project lid als medewerker. Wanneer is iemand volgens de theorie nou geloofwaardig en dat is als de bron die feedback geeft ook daadwerkelijk observaties heeft van de prestaties van de persoon die feedback gaat ontvangen, oftewel? Heeft iemand überhaupt wel inzicht in hoe iemand presteert en heeft ie het überhaupt gezien voordat die feedback geeft? Een persoon die feedback geeft? Hij heeft een motief nodig, en ook ja de positie om die feedback te geven en daarnaast een persoon die feedback geven ook toegankelijk zijn. En ook collega's om hem heen moeten informatie durven geven aan die persoon dus eh dat die ook daadwerkelijk alle informatie heeft om goed feedback te geven. En hij heeft een stukje expertise nodig. Dus hij moet ook wel voldoende kennis in huis hebben om nou ja, de functie te kunnen beoordelen.</p>
12	<p><i>Speaker 2:</i> Ja.</p>
13	<p><i>Speaker 1:</i> En voornamelijk dat in gedachten heb ik dus die zeven blokken getoetst in een enquête en daar uit blijkt eigenlijk dattot medewerkers. Nou, die lijken vertrouwen te hebben in de feedback die projectmanagers geven aan de projectleden. Jij bent projectleider geweest, maar misschien ben je ook wel eens projectlid geweest in in andere projecten mmm heb jij zelf vertrouwen in in de feedback die eh die projectmanagers aan jou geven of projectleden?</p>

Brongeloofwaardigheid -

Weinig feedback - Beperkt

projectleider geweest, maar misschien ben je ook wel eens projectlid geweest in in andere projecten mmm heb jij zelf vertrouwen in in de feedback die eh die projectmanagers aan jou geven of projectleden?

14 *Speaker 2:* Ja, nou, ik denk dat het dat sluit aan bij één van de elementen die noemt. Denkt dat het wel heel erg afhankelijk van de expertise van die persoon. Ja, iemand kan mijn feedback geven over iets waar die zelf niks van snap. Dat vinden als mijn mening dan ja, dan zou ik daar minder mee doen – overigens ook vast wel over nadenken, maar waarschijnlijk heel kort vergeleken met iemand die daar meer ervaring mee heeft met met specifieke dingen waar ze feedback geven.

15 *Speaker 1:* En maakt dat het ook lastig in project sferen.

16 *Speaker 2:* Ah.

17 *Speaker 1:* Daardoor goede feedback te geven in multidisciplinaire projecten.

18 *Speaker 2:* Ja, heel erg heel erg, en als ik het dan heel even over het feedback geven, als ik dan nu denken aan project X, dat gaat langzaam te langzaam in mijn optiek ehm. Ik kan allemaal feedback verzinnen om aan persoon X te geven, maar ik weet er zelf eigenlijk heel weinig van af. Dus ik weet eigenlijk niet. Ik vind het alleen te langzaam gaan en ik heb z'n onderbuikgevoel, maar ik kan eigenlijk nu ook niet echt zeggen van nou, hier en daar had de tien keer sneller gekund. Dus dus ja, nee, dat hangt dan heel veel aan welke welke disciplines.

19 *Speaker 1:* Ja, en denk je dat project leden hoor, want het is vaak hiërarchisch dat voor feedback wordt gegeven van projecten, manager naar projecten.

20 *Speaker 2:* Ja.

21 *Speaker 1:* Hoe denk je dat dat zit tussen projectleden onderling, of dat ze elkaar vertrouwen in de feedback die ze geven, of dat ze geloofwaardig overkomen.

22 *Speaker 2:* Mmm ik denk dat dat prima als je ziet, wel, maar dat is zelfs een stukje van expertise. Ik weet niet of dat dat denk ik denk dat in onze organisatie niet zo heel veel gebeurt.

23 *Speaker 1:* Het feedback geven onderling.

24 *Speaker 2:* Ja, redelijk beperkt, denk.

25 *Speaker 1:* Hoe denk je dat dat in het project X was?

26 *Speaker 2:* En onderling hebben we het over gaat. Ja, ik denk dat het ook tamelijk beperkt was.

27 *Speaker 1:* En en als je kijkt naar jouw persona, heb jij veel feedback gegeven richting de projectleider.

28 *Speaker 2:* En nou, veel zou ik niet zeggen nee.

29 *Speaker 1:* En en en ja dan nog even een vraagje, er bovenop denk je dat jij als geloofwaardig wordt beschouwd in het geven van feedback?

30 *Speaker 2:* Afhankelijk van het onderwerp zou ik zeggen.

31 *Speaker 1:* Ja.

Positieve feedback - moge

- Speaker 1: Ja.
- 32 Speaker 2: Ja.
- 33 Speaker 1: Toch ook dat stukje expertise.
- 34 Speaker 2: Ik kan aan persoon X allemaal dingen vertellen wat ze moet doen, maar ja lekker geloofwaardig, ja, dat denk ik, maar goed.
- 35 Speaker 1: Het is vooral een interessant stukje wat de theorie zegt dit, maar ik kan misschien in de praktijk in projecten sfeer dus is lastig zijn om om inderdaad een stuk expertise van eh van zien in in andere disciplines. Om daar echt een goed oordeel over te kunnen geven en dan is het wel interessant om te zien, hoe kun je, hoe kun je dat dan ja, hoe kan je dat dan oplossen?
- 36 Speaker 2: Ja, en ik moet zeggen nu nu denk ik ook van dat is heel erg inhoudelijk gericht. Ik weet niet hoe een andere afdeling bepaald werk doet, maar ik kan me ook voorstellen dat stuk mentaliteit en stuk cultuur dus misschien nog wel lastiger. Ik kan wel iets zeggen over over Frankrijk of binnen Nederland. Misschien in de afdeling, dat er bepaalde mentaliteit of een norm is, kan daar allemaal feedback op een gegeven. Maar ik weet niet of ik er altijd iets mee bereiken. Ja, en dan kom je ook, komt trouwens ook weer een beetje hiërarchie bij, want nou, Persoon X zal zn werk doen, zoals Persoon Y dat ongeveer vindt en ik kan me heel andere ideeën over hebben – kan ik tegen Persoon Xn gaan feedbacken op zich. Misschien moet je dat dan ook gewoon doen. Trouwens dat, maar eigenlijk zit de bron bij bij Persoon Y zal k maar zeggen nu maar even een voorbeeld, hoor.
- 37 Speaker 1: Ja, en nu nu denk ik dat je al vrij snel voorsorteren in een stukje negatieve feedback.
- 38 Speaker 2: Ja, ja, dat klopt. Ja, ja.
- 39 Speaker 1: Dat je hebt ook positieve feedback, en dat is daar komen we dadelijk aan nog aan bod, maar dat is wel opmerkelijk. Ik hoor je eigenlijk twee dingen zeggen die wel overeenkomstig zijn met met wat persoon X verteld dat is het stukje cultuur, dat daar beste verschil in zou kunnen zitten. Tussen hoe wij Nederlanders met onze Nederlandse mentaliteit, eh overal doorheen banjeren en er in Frankrijk misschien een hele andere manier van aanspreken is of of wat dan ook. En dan ga ik hem toch.
- 40 Speaker 2: Wij, wij.
- 41 Speaker 1: In Nederland geven op één of andere manier meer negatieve feedback, de positieve feedback, en dan ga ik dadelijk vragen waarom je denkt dat het is, maar dan heb ik hem nu alvast in de week gelegd. Dat was er al een nou op zich. Wel een opmerkelijke uitkomst.
- 42 Speaker 2: Ook bij dit bij je bedoelt dan in Nederland, je bedoelt van beest binnen Nederland op Nederlanders in het algemeen.
- 43 Speaker 1: Dat dat dat wordt wel heel eh, dan is het zo mag ik hem niet generaliseren, maar ik vond het opmerkelijk dat wij dus bij van beest eh meer negatieve feedback geven. Dan hè het dan even de positieve van joh. Dat heb je goed gedaan, of dat proces is goed verlopen of eh. Nee, het is meer.
- 44 Speaker 2: Nee, dat klopt.
- 45 Speaker 1: Het het wordt meer gezien van goed, je hebt je werk gedaan, dat wordt ook van je verwacht.
- 46 Speaker 2: Daarvoor werd elke maand iets overgemaakt. Dat.
- 47 Speaker 1: Precies ja, en we kijken: ja, dat was het eerste blokje van ja van bron geloofwaardigheid. Tweede deel is eh. Ja, de kwaliteit van het feedback die die mensen geven, pakken eerst even een klein stukje theorie. Nou, ja, je hebt hoge kwaliteit, feedback en lage kwaliteit. Nou, wat is hoge kwaliteit? Hoge kwaliteit feedback wordt eigenlijk consistent door de tijd heen gegeven, dus ook in project

Positieve feedback - pre

Positieve feedback - woi

47 kwaliteit. Nou, wat is hoge kwaliteit? Hoge kwaliteit, feedback wordt eigenlijk consistent door de tijd heen gegeven, dus ook in project en.

48 *Speaker 2:* En.

49 *Speaker 1:* Het is niet de naar eind klap, je moet continu, probeer je mensen bij te sturen en feedback te geven om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Eh en de feedback die men geeft met hoge kwaliteit is specifiek ja, en wat is dan lage kwaliteit, feedback? Dat is afhankelijk van het humeur van de persoon die die feedback geeft. Het is ook afhankelijk van beoordeling kwaliteiten, dus als iemand eigenlijk communicatief slechte is of ook gewoon niet goed vaardig is in het geven van feedback, gaat daar ook veel waardevolle feedback verloren. Ja, en ook of dat de individu of de persoon die feedback ontvangt wel aardig wordt gevonden, hè, dat kan ook soms een eh. Een factor zijn.

50 *Speaker 2:* En.

51 *Speaker 1:* Dus dat het gezegd te hebben uit de enquête komt naar voren dat de medewerkers over het algemeen de feedback waarderen van projectmanagers en en dat ze de kwaliteit hooggeachte of in ieder geval voldoende. Maar wat wel interessant was uit dat blok, is dat bepaalde personen toch eigenlijk niet of nauwelijks feedback krijgen eh. En waarom zou dat zijn.

52 *Speaker 2:* Je zag daar echt een duidelijk verschil. Sommige mensen kregen bijna niks en andere mensen gewoon veel.

53 *Speaker 1:* Absoluut, en ook nog eens een keertje, wel gekeken naar projecten, dus binnen projecten.

54 *Speaker 2:* Ja, maar dan heb je het over de mensen in project X, in het algemeen bevinding.

55 *Speaker 1:* Ja, nee, is een algemene bevindingen en mijn vraag is dan ook naar project X n hoe zie jij dat binnen dat project? Heb jij iedereen feedback gegeven of denk je dat eh dat de mensen zijn overgeslagen of maar we pakken, maar eerst even algemeen.

56 *Speaker 2:* Ja.

57 *Speaker 1:* Algemeen binnen projecten ja, sommige mensen geven aan dat ze eigenlijk nooit feedback krijgen binnen projecten van de projectmanager. Hoe zou dat.

58 *Speaker 2:* Nou, als ik dan het idee over positieve feedback begin, waarom zou iemand geen positieve feedback? Ik denk dat er ergens wordt dat ook gewoon gewoon gevonden, wat iemand dan kan, en dat doet ie waarschijnlijk al jaren. En daardoor wordt het ook niet echt gewaardeerd zou kunnen ehm en de andere dan over het negatieve. Ik kan me voorstellen dat iemand niet er überhaupt niet voor open staat, dus dan ga je ook wat minder snel geven. Als bijvoorbeeld ook ook feedback als een aanval wordt gezien, ben ik minder snel geneigd te gaan geven.

59 *Speaker 1:* Nou, dat is een hele goeie, hoe je dat eh. Dat is eigenlijk het volgende blok. Dat is echt een manier en de wijze waarop feedback wordt gegeven.

60 *Speaker 2:* En ontvangen dan ja ehm? Waarom sommige mensen? Maar voor? Nu kan ik mijn die twee dingen zo zo voorstellen.

61 *Speaker 1:* Vond het wel interessant van wat je zelf al vertelde? Nou, als het als een aanval wordt gezien, denk je ook dat de angst om negatieve feedback te geven dat dat een rol speelt.


62 *Speaker 2:* Ja.


63 *Speaker 1:* Of of juist naar een ja inderdaad dan gaat het meer om de individu dat is altijd verkeerd reageert of verkeerd feedback in


Negatieve feedback - wor	63	Speaker 1: Of of juist naar een ja inderdaad dan gaat het meer op de individu dat ie altijd verkeerd reageert of verkeerd feedback in ontvangst neemt.
	64	Speaker 2: Ja, nou, laat ik het zo zeggen, een voorbeeld geven, persoon X vind ik, vind, is iemand die die je kan bijna niets tegen hem zeggen of hij valt het als een soort aanval op? Daardoor ga ik wel, ga ik wel gedachtzamer, sdenk ik beter na over wat ik tegen hem ga zeggen. Dan bij andere en en misschien is dat ook niet goed, hoor dat dat. Misschien moet je daar wel daar wel gewoon geen rekening mee houden en moet je ja, ik weet niet je toon, iets aanpassen of gewoon benoemen van waarom? Waarom? Waarom vat je dit op als een aanval, Je gaat er ook wel door voorsorteren denk ik.
	65	Speaker 1: Ja, en de vraag is of dat hij het dat er misschien is, zijn reactie zeer als een aanval. Maar wie weet is dat ook zn standaardmanier van reageren en.
	66	Speaker 2: Zo lijkt het wel ja.
	67	Speaker 1: Oké, interessant als je kijkt naar kwaliteit.
	68	Speaker 2: Kwaliteit trouwens, deze deze hele transcript wordt die helemaal published op internet. Of dit blijft.
	69	Speaker 1: Het is ons, ik ga je hebt het transcript, wel, dat je daar ook een akkoord op kan geven van nou, dit is inderdaad wat we hebben besproken, of hier sta ik achter en hij wordt overigens ook volledig.
	70	Speaker 2: Ja.
	71	Speaker 1: Wat zijn.
	72	Speaker 2: De Rode pen klaar hebben, ja.
Wijze van feedback geven	73	Speaker 1: Er wordt volledig geanonimiseerd en ook niet herleidbaar gemaakt naar functietitel.
	74	Speaker 2: Hij heeft project X geleid
	75	Speaker 1: Maar voor de rest? Ja, dat komt goed en ik had net even via de theorie aangekaart. Wat dan kwalitatieve feedback is? Heb jij dingen waar je aan denkt van wat is nou echt kwalitatief goede feedback of slechte? Wat? Wat moeten we juist wel doen? En wat moeten we echt niet doen als we kijken naar het geven van feedback.
	76	Speaker 2: Nou ja, ik zou zeggen dat inhoudelijk en persoonlijke goed scheiden, wat een hele belangrijke is. Dan kan een persoonlijk probleem zijn of met iemand persoonlijkheid gedrag of zo, en dat het daardoor, maar dat dat dat dan nog steeds wel een soort objectieve feedback wordt, niet dat het persoonlijk wordt. Ik denk dat dat belangrijk is. Het een specifiek, een specifiek voorbeeld. Ook kunnen noemen aan aan algemeen iets over van nou, maar ik vind het niet leuk hoe jij met collega's omgaat of zo, en dan kan ik helemaal geen voorbeeld noemen. Ja, daar heb je helemaal niks.
	77	Speaker 1: Het ja, heel goed, goed voorbeeld: als je kijkt naar de kwalitatieve feedback die die is gegeven of die je hebt gegeven in het project X. Ja, wat wat? Wat vond je? Daarvan heb je inderdaad inderdaad hoogstaande kwaliteit, hoogstaande feedback gegeven, dus door de tijd heen. Specifiek.
	78	Speaker 2: Is het is echt lang geleden daarvoor dat dat echt voor me te halen? Hij zou kunnen denken goed. Dan ga ik wel aan de de problemen denken, maar hij ook zo met richting Frankrijk haha ja, is dat continu geweest, misschien wel te weinig continu lastig te bepalen. Ook het idee deel is deel, was natuurlijk ook echt een echt een vertragende factor.


Weinig feedback - komt d	79	Speaker 1: Voor deze feedback.
	80	Speaker 2: Is mijn mening, maar dat is wel, dat is wel een onderschat aspect. Absoluut absoluut, ik weet niet, ik weet niet eens of ik daar heel veel feedback over heb gegeven, weet ik niet. We zijn meer aan de slag gegaan en zo, en dat is zsm, proberen op te lossen of daar echt een stapje terug heb genomen en met jou heb gesproken over van nou ja, hoe kan dit? Nou ja, dat vind ik nooit. Een hele bijzondere vraag. Op het moment dat geen later bespreken, maar ik weet niet – hebben we dat gedaan. Ja.
	81	Speaker 1: Er zijn wel momenten geweest van hoe gaan we het oplossen? Inderdaad, de schuld van hoe is het gekomen, maar wel van eh, meer vooruitkijkend van eh. Wat hebben we nog nodig? Van wie hebben we het nodig en.
	82	Speaker 2: Ja.
Negatieve feedback - in w	83	Speaker 1: En hoe gaan we het zo snel mogelijk oplossen? Wel.
	84	Speaker 2: Ja, misschien is het dan meer een kwestie van en dat is niet continu in ieder geval. We hebben een evaluatie gedaan en volgens mij is dat daar ook wel benoemd, maar misschien was dat wel iets waar we nog iets dieper op in kunnen, en misschien één op één hè dat je daar van nou ja wat wat is er misgegaan en en de schuldvraag vind ik nooit zo boeiend, uiteindelijk je noemde dat de schuldvraag maar ga maar alleen maar van? Hoe kunnen we het voortaan voorkomen of beter doen? Ja, ja, echt zo moment hebben genomen? Volgens mij zijn we weer doorgaan met de waan van de dag van het niet goed. Is maar dat is sowieso, denk ik eerder gebeurd. Uiteindelijk.
	85	Speaker 1: Ik hoor je klein beetje voorsorteren, ook op even één op één, omdat er wellicht een een negatieve – laten we het dan even negatieve feedback eh noemen. Er is: is dat voor jou een voorwaarde om eh om negatieve feedback één op één te geven? Of zou je ook negatieve feedback, ja corrigerende feedback.
	86	Speaker 2: Ah.
Negatieve feedback - in w	87	Speaker 1: Gewoon in de werkgroep gewoöh op tafel kunnen leggen.
	88	Speaker 2: Is geen voorwaarden, maar ik doe er eerder één op één, je.
	89	Speaker 1: En hoe komt dat dat je dat toch liever één op één doet.
	90	Speaker 2: Met name de ander.
Negatieve feedback - in w	91	Speaker 1: Ja, toch een soort van veiligheid of zo of of.
	92	Speaker 2: omdat je het ook nooit weet of iemand ervoor openstaat, en dat is één en het tweede is nou, iemand heeft zelf de keuze om het ermee eens of oneens te zijn. Ik denk niet dat ik het voor het team heel motiverend vinden om om ergens de diepte op in te gaan, wat een beetje negatief tintje kan krijgen als dat kort is, maar ik zou dat niet tegen, niet in de groep zo over uitweiden.
	93	Speaker 1: Dan denk je dat er wel.
	94	Speaker 2: Gezichtsverlies denk ik wat ik richting een ander niet niet op wil leggen. En dan dan dan voelt het vrijer omdat omdat één op één te doen.
	95	Speaker 1: Denk je dat wij ernaartoe zouden kunnen gaan, dat dat wel zo is, hè dat je bijvoorbeeld gewoon naar mij zouden. We zitten in in in het overleg. We starten even met de notulen, en dan vervolgens zeg je gewoon tegen persoon X nou dat sap gedeelte. Dat is niet goed gelopen, want ik vond de communicatie niet goed. Van jouw kant je hebt ons niet goed ingelicht. Maar het zou handig zijn om dat


goed gelopen, want ik vond de communicatie niet goed. van jouw kant je hebt ons niet goed ingelicht, maar het zou handig zijn om dat voortaan wel te doen. En denk je dat je dat dat we daarheen zouden kunnen groeien of of ligt dat echt? Dat is de vraag. Denk je dat wij in de projecten daarna toe zou kunnen groeien.


96  *Speaker 2:* Ik zou zeggen dit wat je nu zegt, dit zou ik ook nog wel in een groep doen. Ik zou wel zeggen, dit is ongeveer een maximale qua hoeveelheid wat wel zou, als we dan in een hele discussie dat zou. Ik zou ik off line nemen, dat – dit zou ik nog wel nog wel doen–.


97  *Speaker 1:* Je weegt, een beetje af wat wat de ernst is, of of hoe corrigerend of hoeveel gezichtsverlies.

98  *Speaker 2:* Denk ik denk ik denk van wordt het een worden, dr conflict of wordt het gewoon een open communicatie over? Hoe is het gegaan? Zeg maar dat is, denk ik, met name.


99  *Speaker 1:* Oké, je peilt eigenlijk ook of dat de andere en wel voor open zal staan.


100  *Speaker 2:* Ja, en dat doe je eigenlijk ook al van tevoren om het type persoon, of ik denk dat iemand daarvoor openstaat, niet dat ja, dat is misschien ook niet goed, hoor je, je gaat allemaal dingen aannemen.


101  *Speaker 1:* Ja is op zich wel een mooi bruggetje naar het volgende blok. Dat is eigenlijk de wijze of de manier waarop feedback wordt gegeven. Ja, dat is allesbepalend, hoe? Hoe de reactie is van de andere kant. Wederom de theorie bestaat eigenlijk uit een stukje perceptie en attent zijn. Het is jouw attentie. De feedback wordt gegeven hoe hoe hoger de acceptatie een reactie is van de ontvangen. Dus ja, je kunt het heel bot doen en dan zal het waarschijnlijk niet niet heel goed worden ontvangen. Niet alleen de feedback, maar ook de achterliggende intenties moeten goed in acht worden genomen. Van ja, wat wil ik er niet precies mee bereiken en niet alleen even plat gal spuien stukje perceptie eh de persoon die feedback geeft, moet de perceptie hebben van de omgeving en de situatie waar de feedback in wordt gegeven behulpzaam is. De feedback en hoe goed.


102  *Speaker 2:* Wat.


103 *Speaker 1:* Eh, wat is de meerwaarde van de de feedback op dat moment.


104  *Speaker 2:* En.


105  *Speaker 1:* Dus ja, nogmaals, stukje attentie en perceptie.


106  *Speaker 2:* Nee.

107  *Speaker 1:* Kijk naar de enquête, voordat is eigenlijk het stukje enquête voor dat blok uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedback geven als gematigd positief kan worden beschouwd, wordt feedback in projecten volgens jou op een juiste manier gegeven. En waarom denk je dat? Het is een stukje algemeen en ook dan dadelijk even naar project X toe. geven wij als projectmanager of als projectmedewerker, nou de feedback echt op een doordachte attent manier. Dat is de vraag.

108  *Speaker 2:* Wij hadden wel, de hoeveelheid feedback, was best al wel beperkt sowieso, dus we hebben sowieso al redelijk beperkt. Hoeveelheid voorbeeld zou ik zeggen dat we niet gebeurd. Kleine opmerkingen zijn ook al een type feedback, natuurlijk van dat van die gaat over of de of de manier daarop, of dat positief of negatief ervaren kan worden.

109  *Speaker 1:* Nou, kijk, kijk naar jezelf krijg: krijg je wel eens feedback in projecten waar je bijvoorbeeld nou ja, hiërarchisch gezien niet de hoogste persoon bent.

110  *Speaker 2:* En.

111 

Weinig feedback - Beperk

Positieve feedback - prest.

111	<i>Speaker 1:</i> Ik weet het project X zit je ook in, krijg je daar wel eens feedback eh even heel onbezonnen voor. Je kanis vanuit, lijkt helemaal nergens op en.
112	<i>Speaker 2:</i> Ik denk niet nee, maar, mensen vinden genoeg, maar inderdaad worden. ik kan me niet zo herinneren, namelijk.
113	<i>Speaker 1:</i> Denk je dat de projectmanagers zijn die die wel niet attent feedback geven.
114	<i>Speaker 2:</i> Nou, ik dacht dat je mijn vraag, ik dacht dit, die vraag ging over dat dat iemand anders dat aan mij geeft.
115	<i>Speaker 1:</i> Ja, ja, sorry, we kunnen ook nog bij die vraag blijven. Als je kijkt naar andere projecten, ja.
116	<i>Speaker 2:</i> In attent feedback wordt.
117	<i>Speaker 1:</i> Ja, of juist positieve ervaringen, het positief dat mensen inderdaad heel attent zijn. Het kan twee kanten op als je kijkt naar de ervaringen die je hebt gehad, dus dat overwegend positief en attent met een met een goeie perceptie van eh.
118	<i>Speaker 2:</i> De situatie: wij ja, ik denk ik denk als er feedback wordt gegeven dat wel gewoon gewoon goed positief is. Ja, kan me niet echt iets herinneren? Nee, daar geen een gekke gevoelens zou ik ook al zon, ja.
119	<i>Speaker 1:</i> Nou, als ik zeg maar kijk naar mijzelf, wel eens een project gedaan waar je echt bloed, zweet en tranen en bijna je leven in heb voor gegeven en eh. Nou ja, de uitkomst is dan toch niet niet zo positief.
120	<i>Speaker 2:</i> Ja.
121	<i>Speaker 1:</i> En – en er wordt even kort gezegd van joh, het is allemaal jouw schuld en het werk van gemeten dan eh. Dan zou ik dat typeren als de attent en ook niet helemaal in de perceptie van wat die persoon allemaal heeft gedaan om tot het resultaat te komen.
122	<i>Speaker 2:</i> Ja, ja, dat is meer buiten de project, maar ik zou dat dat dat idee heb ik een paar keer over project X gehad eigenlijk. Maar dat is meer buiten het project, want ik zou zeggen de echt een megaproject wat dat betreft.
123	<i>Speaker 1:</i> Absoluut.
124	<i>Speaker 2:</i> Wat ik vind met een schitterend resultaat afgerond, zelfs zo kijk je naar de. De planning is echt een paar maanden uitgelopen. Ofzo voor zon, groot project. Daarvan heb ik daar wel eens gedacht van. Nou goh, hoeveel heb ik ooit van gehoord? Van van het bestuur van de vp van persoon X een mailtje gehad van nou mooi jongens afgerond. Dat was het dat, dat vond ik, dat vond ik zelf wel een beetje van nou goed ik. Ik heb al die complimentjes voor mezelf niet zo goed nodig, maar ik dacht van ja in in de in het algemeen er gezeik over project toen dacht ik wel van nou ja, je goed. Dat is dan toch ook wel iets positiefs ehm. Ja, ik herken wat je zegt overigens over over de input die dr in wordt gestopt en dat er over de output, ja soms soms wordt, het moet je het zeggen die dr, negatief voor behandeld, maar meer van nou, dat is één van de dingen huppakee. We gaan door naar de volgende zeg maar niet eens voor niet eens geëvolueerd van oh, ja, mooi dat we dat nu hebben of zo weet je wel dat zoiets dat misschien meer iets in die zin.
125	<i>Speaker 1:</i> Ook er toch toch klein beetje weer dat stukje positieve feedback eh wat je wat je dan misschien mist binnen de organisatie van nou haar al nee, je hebt de projecten heel goed gemanaged, eh dit en dat zo mooi resultaat en.
126	<i>Speaker 2:</i> Ja, precies ja, ja, ik denk dat dat dat dat wel dat klopt. Ja nogmaals, ik ben niet zelf iemand die dat heel erg nodig heeft, ook al vind ik heb je er hard aan gewerkt – is nog steeds leuk om daar iets over te worden. Dat is niet zo, maar ik denk bij bij als zie ik iemand uit mijn team of zo laat ik voorbeeld persoon X nemen.. Die heeft hartstikke hard gewerkt aan al die toe te voegen aan de website. Dat heeft dan het team anderhalf jaar over, naar gevraagd. Niemand zegt iets helemaal niemand, denk ik echt van die steeds hier met

Weinig feedback - komt

Positieve feedback - mo

uit mijn team of zo laat ik voorbeeld persoon x nemen.. Die neert hartstikke hard gewerkt aan al die toe te voegen aan de website. Dat heeft dan het team anderhalf jaar over naar gevraagd. Niemand zegt iets helemaal niemand, denk ik echt van die steeds hier met haar. Dus dat is, zeg ik sowieso. Dat heb ik al gezegd we de groep zeggen van nou super gedaan zijn die dat? Ja, dat soort dingen, dat begrijp ik niet, maar dat gaat dan vind ik dan nog meer voor een andere persoon. Zeg maar.

127 *Speaker 1:* Ja, want als je dat, dat komt dadelijk nog aan aan bod, maar dan ben jij een persoon die dat zegt. Ik heb het zelf niet nodig, een positieve feedback, of ik vind het ook gewoon.

128 *Speaker 2:* Enorm.

129 *Speaker 1:* Nee, ben je wel iemand, die feedback vraagt aan aan mensen? nou noem maar wat op de projectleider van je? Wat vond je van van mijn prestaties in dit project of anders dan de functioneren en de beoordeling.

130 *Speaker 2:* Ja, nou af en toe niet heel veel met persoon X omdat die ook in project X zit, met hem wel eens een keertje erover gehad van nou, hoe vind jij het gaan, ook uit oogpunt van het project X? Hoe wij het voor hebben gesteld van hoe, hoe doe ik dat, hoe gaat dat nu dus ds, maar niet heel veel. Nee,

131 *Speaker 1:* Stimuleer jij het daar ga ik toch eventjes alvast een beetje hak op de tak. Stimuleer jij het ook naar andere mensen toe, zorg jij ervoor dat mensen zich veilig voelen. Om om feedback aan jou te vragen. Merk je dat dat dat eh mensen in het project? Ja, ik moet hem scopen op het project, maar mogelijk soms ook wel een beetje uitstapje nemen, maar ,merk je dat mensen aan jou feedback durven te vragen.

132 *Speaker 2:* Zij aan mij vragen?

133 *Speaker 1:* Ja, dat je dat je ze beoordeeld dat je eerst eens even tussentijds van feedback, hè dat dat ze echt naar jou toekomen, van joh x die in dit project proces liep, niet lekker. Geef me nou eens feedback of.

134 *Speaker 2:* Ik denk, dit is nog nooit voorgekomen.

135 *Speaker 1:* Nee.

136 *Speaker 2:* Nee.

137 *Speaker 1:* En hoe denk je dat? Dat komt? Dat mensen dat niet vragen.

138 *Speaker 2:* Nou dingen enerzijds om om wat benoemde met die met die dat het feedback geven, niet zozeer niet echt in de cultuur van het bedrijf ook zit. We gaan liever terug naar ons werkplekken. En zeuren we erover tegen onze onze collega van ja. Het is wel dat je zo natuurlijk en w de ik – ik hou ervan om dingen strak geregeld te hebben en er komt misschien ook wel daardoor stralen. Ik denk ook iets minder uit dat er dat er een mogelijkheid toe is om het om het anders te doen. Zeg maar dus dat dat? Dat geeft mensen wat minder minder mogelijkheid hebt om iets een beetje open te laat of zo. En dan gaan we samen beslist dat tweede deel dat dat wel maar om daar een beetje open te laten. Daar hou ik niet van. Ik wil dat gewoon strak geregeld hebben en dan kom je ook wel een beetje in een keurslijf terecht. Natuurlijk.

139 *Speaker 1:* Ja, dus dat is prima en eh, dat is wat het is dat.

140 *Speaker 2:* Ja, ja, ja, nee, het is ook prima in die zin. Er zit de goede kant op het moment dat mensen niet vrijuit durfden te spreken of misschien die er maar niet de mogelijkheid daartoe die.

141 *Speaker 1:* Nou ja, laat ik het zo zeggen het, het is prima eh in in de zin voor nu het. Dit is nu gewoon de situatie zoals het is. Ja, als je

Intensieve samenwerking
Weinig feedback - Vertrouwen

Speaker 1: Nou ja, ik denk het zo zeggen niet, het is prima en in mijn de zin voor na niet. Dit is na gewoon de situatie zoals het is, als je kijkt naar als je echt een hele evenwichtige, goede feedback omgeving wilt, dan is inderdaad wel de voorwaarde dat projectmanagers en andere gewoon projectleiden wel om een soort van veilige omgeving creëren zo mensen juist naar naar elkaar toe gaan om feedback te durven vragen. Dus dat zou dan verbeterpunt kunnen zijn.

142 Speaker 2: Ik denk dat het ook nog wel een verschil is, ook gewoon het niveau van vertrouwen, wat ook tussen collega's bestaat, want ik ik, ik heb bijvoorbeeld in in mijn team ofzo – is daar geen goed, dat zeg ik, maar goed is daar geen, is die beperking er niet? Gevoelsmatig, maar ik denk tussen afdelingen dat daar de hoeveelheid vertrouwen, niet dat dat er wel ook in een voor een groot deel aan ten grondslag ligt. Je moet ook een beetje kunnen vertrouwen om om feedback te geven en ontvangen. Natuurlijk ja, als ik jou, want dan zou je noemde het daarstraks. Zoals ik je niet aardig vindt. Ja, dan ga ik daar ook niet voor openstaan, ga ik het ook niet. Waarom zou ik jou feedback geven, man zak in de stront beetje dat idee dus ik denk dat dat ook nog wel een aspect is hoor tussen afdelingen, met name.

143 Speaker 1: Ja, dat ja inderdaad op je eigen afdeling werk, je toch ook intensiever met de mensen. Je kent ze wellicht beter of in ieder geval. Nou beter zou ik niet willen zeggen, maar je hebt nauwer contact, dus je weet meer van elkaar automatisch. Misschien dat daar inderdaad een betere vertrouwensband wordt opgebouwd, doe doe dan dat je met andere collega's inderdaad samenwerkt, maar heel periodiek.

144 Speaker 2: Ja.

145 Speaker 1: Interessant, we nemen 'm mee als ja even kijken. Ja, ik had nog een hele.

146 Speaker 2: Flauwe vraag.

147 Speaker 1: Ach van wat wat wat denk je dat cruciaal is in het geven van feedback. Dus je hebt enerzijds attent zijn en perceptie eh. Heb je daar nog iets aan toe te voegen.

148 Speaker 2: Waar je hebt gezegd scheiden van een persoonlijk kent, inhoudelijk is.

149 Speaker 1: Helder naar het volgende blok hebben we het net al eventjes naar aangekaart. Dat is eigenlijk het stimuleren van feedback. Nou, het stimuleren van feedback, managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en beloond worden om feedback te vragen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangegeven dat ze graag feedback zouden willen ontvangen, maar veelal niet zo ver gaan om er daadwerkelijk naar te vragen. Dus ja, blijkbaar is er dus wel een behoefte om toch naar die projectmanager te gaan, maar is de omgeving niet niet veilig genoeg? Aldus de theorie? Nou dan even naar de enquête uitslag voor dat blok uit de enquête blijkt dat de collega's zich over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen, ja en en de nou ja, we hebben net al aangeraakt. Ja, jij zelf heb blijkbaar niet zo de behoefte om eh om om feedback te vragen aan de andere.

150 Speaker 2: Als ik dat zo nee, nee, nee, dat klopt niet.

151 Speaker 1: Oh, sorry excuses en terug.

152 Speaker 2: Wat.

153 Speaker 1: Ervaar je dat ook, zo, ervaar jij dat jij er goed genoeg bij voelt. Om feedback te vragen aan projectmedewerkers of projectmanagers vind je dat er een vertrouwde omgeving is.















154 Speaker 2: Ik voel me er prima bij zeggen dat ik het vaak doen. Nee.

Weinig feedback - r wrd

Weinig feedback - Bepe


















155	<i>Speaker 1:</i> Nee.
156	<i>Speaker 2:</i> Nee.
157	<i>Speaker 1:</i> Is er een behoefte? Misschien is de behoefte, en dat zou kunnen.
158	<i>Speaker 2:</i> Nee, niet helemaal niet, is heel erg nee.
159	<i>Speaker 1:</i> En als je kijkt naar het stukje in project X eh, denk je dat de vraag er is geweest of van het project medewerkers naar jou toe. Wat denk je daarvan.
160	<i>Speaker 2:</i> De vraag, hoe bedoel je dat is.
161	<i>Speaker 1:</i> De en denk je dat de vraag er is geweest dat mensen graag feedback aan jou wilde vragen, maar dat niet hebben gedaan.
162	<i>Speaker 2:</i>
163	<i>Speaker 1:</i> Nee, dat is lastig te bepalen, maar misschien had je dr. Een beeld bij vanavond zou best kunnen dat persoon X die heel lang op de stoel heeft gezeten om met een prangende vraag naar jou wel heel heb ik dit gedaan. Of wat vond je van.
164	<i>Speaker 2:</i> Nou, nee, dat dat voel, heb ik niet nee, ik heb geen idee.
165	<i>Speaker 1:</i> Nou ja, we hebben getoetst dat eh dat mensen zich er wel goed bij voelen om om te vragen vervolgens, zoals het wel interessant om te zien dat ondanks dat collega's zich goed voelen om de feedback te vragen, lijkt het erop dat projectmanagers vrij beperkt feedback vragen stimuleren. Dus ze zijn niet uitnodigend of of nou toch dat veiligere sfeertje lijkt er niet echt te zijn, ja en en en en nogmaals het, je gaf het voor jezelf. Net aan hè. Heb je enig idee idee bij waarom dat bij andere projectmanager of waarom het in het algeheel zo lijkt te zijn dat projectmanagers dus niet feedback vragen stimuleren.
166	<i>Speaker 2:</i> Ja.
167	<i>Speaker 1:</i> Goeie vragen.
168	<i>Speaker 2:</i> Ja, zeker om ja die een wisselwerking, want ik ken ook genoeg teams waar gewoon weinig wordt gezegd. In die zin. En ik weet niet waar dat vandaan komt, maar waarbij je eigenlijk bepaalde dingen gewoon worden geslikt. En die zijn zo en wordt helemaal niet niet niet een vraagteken ergens bijgesteld waar dat vandaan komt, of dat vanuit de projectleider een project leden op beide dat, dat durf ik niet te zeggen, maar ik kan me zon. Ik weet er eentje van een project waar persoon X nu in zit. Er stonden in de in de doelstelling stond: gewoon hele vage rare dingen eh niemand die bek opentrekt, ja, wat wel zo is persoon X, en dat vind ik ook goed. Maar iedereen wilde gewoon aan die en die die die niets niets uithalen. De taken beginnen alleen omdat het dan vanuit het team van jou – ik weet niet eens – dat is mijn, dat is maar een mogelijkheid, maar dat daarom misschien mensen dat gingen doen of of een andere reden. Ik weet ik, maar ik denk dat dat ook wel meespeelt van het wordt niet. Men vraagt het niet, want er wordt weinig gezegd en er wordt weinig gezegd en daarom vraagt minder niet door. Het voelt, we moeten elkaar een beetje voeden, zeg maar als ik dat zou ik bij voor ons is. In het project X zou ik dat volgens mij elke keer moeten doen. Ik heb het nu één keer gedaan. Dat is ook niet goed bij de ook cultuur. Even vijf minuten genomen van jongens: hoe vinden wij nu gaan allemaal en met het hele proces? En wat kunnen we veranderen? Want stel je doet dat elke keer. het zou wel een beetje op mijn zenuwen gaan werken omdat elke keer te doen. Maar goed, je kan dat vaker doen. Dan creëer je misschien wel even een momentje, gewoon dat mensen daar ook eens over nadenken en dat ze zich wat vrij voelen.
169	<i>Speaker 1:</i> Het is een heel verhaal op zich zitten er wel.

Feedback stimulerend gec	170	Speaker 2: Met name de wisselwerking dat even ik denkt dat wel van ja, mensen vragen niet om dat te weinig wordt gezegd. Mensen.
	171	Speaker 1: Doordat er te weinig kritieken geluiden zijn of of in ieder geval na kritiek, zou ik niet willen noemen, maar gewoon eh. Ja, wat je zegt is even een challenger. Her en der van waarom doen we dit eh en daardoor is eigenlijk ook gewoon een beetje een flat lijn in in van in de heel de communicatie. Misschien.
	172	Speaker 2: Ja, ja, precies een gedachte, hoor heb de wijsheid niet in pacht.
	173	Speaker 1: Nou, dan had je misschien een andere baan gehad, je goeroe feedback geven geweest.
	174	Speaker 2: Ja, feedback, goede feedback gegeven dat dat zien gebeuren, maar dat de feedback genereren, hebben we het net al vastgesteld dat dat gebeurt. Te weinig dus.
	175	Speaker 1: Even kijken ja, we hebben al best wel wat zaken naar over gesproken. Ja, wat kan volgens jou een projectmanager nog doen om eh, om dus inderdaad feedback te stimuleren. De vraag.
	176	Speaker 2: Wat ik net heb gezegd, misschien dat dat moment je inbouwen
	177	Speaker 1: Ja, ja, nee, maar echt van. Ik zal het zelf ook nog even hardop te denken van wat zou nou, als ik naar mezelf kijk, iemand moeten hebben qua zaken om om echt naar die persoon toe te gaan en en ehm echt om feedback te vragen. Wat zou mensen ervan weerhouden om het niet te doen? Ja, dat is dan echt net even die dat is lastig. Dat is ook persoonlijk. Misschien. Maar ja, iemand moet inderdaad vertrouwen vertrouwen. Ze vertrouwenspersoon veilige veiligheid.
	178	Speaker 2: Ja, ja, ik hoorde je eerlijk gebeurt.
	179	Speaker 1: Ik zeg ik.
Feedback - loslaten dat er	180	Speaker 2: Hoor het Liever van jou bij, dus dus, maar ook het feit dat het goed dat is onderdeel van vertrouwen, maar dat het ook eerlijk gebeurt, want je stelt jezelf dan ook even kwetsbaar op, natuurlijk als vragen goed, dan moet je wel het vertrouwen hebben dat dat dat er iets bij niet misbruik van wordt gemaakt, ehm en nog nog een andere, . achter.
	181	Speaker 1: Ja.
	182	Speaker 2: De hele feedback verhaal daar zo je hebt ook die die die zes zo gedaan en dan met die groep sessie. Dan moet ik wel tegen jou zeggen, en dan moet jij alleen maar aan door de dank voor de feedback. En dat is misschien ook wel. Laat ik voor mezelf spreek, ik weet niet of dat voor andere is, maar altijd het gevoel hebben dat er gelijk iets mee moet gebeuren met feedback, eigenlijk helemaal niet de noodzaak, hè. Maar als jij bij een project niet tegen mij zou zeggen van nou, ik vind dit niet dit niet goed lopen voor mijn gevoel. Dan moet er iets mee gebeuren. Ja, of ik moet er pertinent mee oneens zijn. Dat zou ook nog kunnen, maar anders moeten we er wat mee doen. Ja, misschien is dat ook wel iets wat gewoon een beetje los moeten laten. Je kan sommige dingen kan je er wat mee doen, maar andere dingen niet.
	183	Speaker 1: Ja.
	184	Speaker 2: Voor mijn gevoel moet het altijd worden afgesloten, want jij zit met iets is, moet een oplossing kan zijn dat dat dat daardoor dat geeft. Wat wat wat bepaalde druk zeg, maar.
	185	Speaker 1: Ja, terwijl volgens mij ook dat het een beer meer een beetje dat dat dat cirkeltje van invloed was, hè van nou als ik vind dat iets niet goed heeft gelopen. En ik blijf maar bij me houden. Het is gewoon goed om het gezegd te hebben en inderdaad, de overkant

- 186  *Speaker 2:* Ja, hoe gaat ik denk ik wel met name over meer persoonlijkheid, die jij als we het inhoudelijk hebben over. Ik ga je ook feedback geven over de, is de implementatie, jij nou ja, dank u wel dank voor de feedback en je doet dat niet. Ja, ja, dat kan, dat is een keuze.
- 187  *Speaker 1:* Nee, klopt, die moet je wel een beetje scheiden. Inderdaad, ja, oké, helder, nee, we gaan nu best wel snel er doorheen zitten. Ook al bijna tegen het uran zijn er drie elementen. Maar twee zijn eigenlijk twee positief en negatief en feedback. Een stukje bron. Beschikbaarheid dus is de persoon die waar je feedback aanvraagt of degenen die feedback geeft beschikbaar even een stukje theorie bron, beschikbaarheid staat uit contactmomenten. En hoe toegankelijk iemand is, is beschikbaarheid refereert naar het aantal contactmomenten dat een medewerker heeft met zijn of haar manager of collega medewerker, waarin feedback wordt gegeven eh en toegankelijk is. Toegankelijkheid zegt iets over de mate waarin of hoe makkelijk feedback kan worden opgehaald bij de managers en medewerkers. Dus als voorbeeld: jij zou nog steeds in je X rol zijn eh en je zou zes weken achterelkaar aan het vliegen zijn zonder een laptop. En je stuurt me wel een mailtje van heel eh. Dit is allemaal allemaal niet goed en ik ga vervolgens feedback op vragen en je geeft niet thuis. Dat is eigenlijk een stukje bron. Beschikbaarheid dan naar de enquête beschikbaar zijn voor feedback is belangrijk onderdeel van de feedback omgeving. Uit de enquête blijkt dat de projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn. Voor het geven van feedback ervaar jij dat ook zo en dan even los van het project X.
- 188  *Speaker 2:* Ja, dat lijkt me wel. |
- 189  *Speaker 1:* Ja.
- 190  *Speaker 2:* Het gevoel dat dat nooit bij ons een probleem is, een redelijke laagdrempelig ook Project X met persoon X ofzo. Ja.
- 191  *Speaker 1:* Je kunt even binnenlopen, hij zit vaak op zn plek, anders kun je via telefoon of teams of wat dan ook bereiken. Het is geen norske man die iedereen weggewuifd.
- 192  *Speaker 2:* Nee.
- 193  *Speaker 1:* Nou, dat lijkt ook weer aan de algehele tendens eh op zich merkt opmerkelijk is wel, maar dat is misschien ook wel logisch. Maar goed, dan mag jij dadelijk een antwoord op geven aan projectleider lijken, een hogere beschikt hebben dan de projectmanager. Ja, hoe denk je dat? Dat komt.
- 194  *Speaker 2:* Ja, hebben het dus over die fysieke beschikbaarheid, eigenlijk hè.
- 195  *Speaker 1:* Ja, dus, als ik op het moment eh, nou fysiek hoeft nog niet eens, maar als ik gewoon feedback wil krijgen over mijn prestatie in dat project dan eh, kan ik sneller terecht bij mijn projecten leden. Dan bij de projectmanager. Misschien zit daar ook wel iets achter verstopt, dat zou kunnen, dat was iets van persoon X die had daar wel een opmerking over.
- 196  *Speaker 2:* Nee, ja, ik zou niet weten ja hebben projectleiders en drukker. Ik durf ik eerlijk gezegd niet te zeggen.
- 197  *Speaker 1:* Ja, ja, wat wat persoon X zei: het wordt het misschien een beetje suggestief. Met die dag naar. Misschien is het wel zo dat dat er toch een soort drempel is om hiërarchisch gezien sneller naar een hè dat je sneller gaat. Nou even een collega van projectmedewerker dan dat je iedere keer naar projectmanager gaat of of iemand die hiërarchisch gezien iets hoger is. Dat zou dat had zij bedacht van nou. Misschien is dat een mogelijke.
- 198  *Speaker 2:* Ja, in de hiërarchie de bij haalt, dan denk ik hetzelfde als dat ik eerder bij persoon X nog één voor het binnenstapt dan bij Persoon X, want dan denk je ook van persoon X.
- 199  *Speaker 1:* Druk man denk is misschien niet zo

Bron beschikbaar - hi	200	Speaker 2: Nee, dan eind daar aan het eind van de aldus je weet nooit zeker. Maar ja, misschien is dat, dat zou best kunnen. Maar goed, ja, projectleider dat zijn. Ja, ook productmanagers bijvoorbeeld ben ik daar nou zijn evengoed beschikbaar. Ja, ik zou dr. Meer aan aan de hiërarchie hangen dan aan projectleiders.
	201	Speaker 1: Na persoon X zei ook inderdaad van projectmanagers: dat zijn toch vaak mensen die hiërarchisch gezien misschien iets hoger in de boom staan, hoeft niet altijd zo te zijn, ja en en en daar vaak aan gekoppeld dat zijn bezige bijtjes dus die worden vaak dan even ontzien van nou, hij zal toch wat te druk zijn. Dan ga ik liever naar iemand anders doen.
	202	Speaker 2: Ja, maar dat argument begrijp ik alleen zijn dat mensen die iets iets hoger in de bomen zit, dat, dat weet ik eigenlijk niet. Wat ik net zeg bij producten zijn meestal productmanagers. Bij finance wordt er worden project, dr, ook gewoon helemaal verdeeld.
	203	Speaker 1: Nou ja, je hebt persoon X natuurlijk die die volgens mij wat projecten doet. Je hebt.
	204	Speaker 2:
	205	Speaker 1: En daarna meteen op vakantie gegaan.
	206	Speaker 2: En jij maar feedback willen geven.
	207	Speaker 1: Ja, ik zit hier met een vraag. Kan ik me gewoon niet kwijt? Nee, helder, we gaan even de laatste twee doen en dan zijn we er doorheen en uiteindelijk gaat het stukje positieve en negatieve feedback, positieve feedback. Dat wordt gewoon gezien als positieve feedback. Bestaat uit complimenten van managers en medewerkers onderling, die in de ogen van de feedback ontvangen ook terecht zijn. Dat is wel wat anders, geen feedback. Dan wordt het meer een en ja negatieve feedback is kritiek of corrigerende sturing richting medewerkers of medewerkers onderling even kijken uit de enquête komt naar voren dat een minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectmanagers. Hoe denk je dat? Dat komt.
	208	Speaker 2: Minimaal een positieve feedback.
	209	Speaker 1: Dus de vraag was van joh: ontvang jij als medewerker of projectmedewerker? Nou positieve feedback? Nou, en dat zal toch wel een beetje aan aan de onderkant van eh van het spectrum.
	210	Speaker 2: Ja, ik denk dat ik denk dat over het algemeen heel ambitieus zijn, en dat doen we gewoon altijd hoger zetten. Dus eigenlijk is het gewoon nooit goed. Ja, we hadden het eerder over Nederland.
	211	Speaker 1: Ja.
	212	Speaker 2: Maar ik zie dat dan, ik was een paar jaar geleden op vakantie of zo en daar is allemaal geen stress. En noem het maar op. Ja, ze leven ook in een kartonnen hut. Kinderen hebben het wel heel slecht? Ja, dat krijg je als je als maar best vindt, hè, maar wij hebben een goed leven, want wij als Nederlanders zitten altijd naar iets. Het is nooit goed genoeg. Denkt de andere kant van dat verhaal? Ik bedoel, dit is even kort door de bocht hoor, maar dat begrijp je bij de andere kant van het verhaal is dat het – dat dus eigenlijk ook nooit wordt gezegd aan hebben we goed gedaan.
	213	Speaker 1: Het is nooit genoeg en we zoeken continu.
	214	Speaker 2: Ja, en ik zeg niet dat dat goed is als organisatie gaf ik eigenlijk net al aan met zon met zon, website of een project X. Ja, dat zou je, dat zou ook gewoon moeten worden erkend. En dan heb je het voor 98 procent perfect neergezet. Nou, dat is hartstikke goed uitmuntend, dus ik denk dat dat het is, dus over het algemeen, voor een positieve feedback, of ik vind dat dat nou echt in beperkte mate hier aanwezig is, het wel meevallen. Eerlijk gezegd, want.

Positieve feedback - mo
Positieve feedback - het

- 215  *Speaker 1:* Ja, mijn beleving ja, mijn mijn beleving is op zich prima, ik heb wel het idee dat het verschilt. Wel moet ik zeggen: het verschilt wel heel erg toch veel per afdeling. Als ik kijk naar mijn directe manager persoon X bijvoorbeeld, die zou mij echt veel complimenten geven over nou, dat heb je goed gedaan, maar er zijn zeker afdelingen waarbij het inderdaad.
- 216  *Speaker 2:* Ja.
- 217  *Speaker 1:* Soms als normaal wordt beschouwd of misschien ook niet, en dan heb je toch weer een stukje expertise misschien niet kunnen inlijven van wat het wat het allemaal behelst heeft. En hè, iemand gewoon een simpele vraag. Maar daarachter zit een heel circus wat je moet optuigen. En ja die persoon die die doet, maar een klein vraagje en als er wordt opgelost. Prima.
- 218  *Speaker 2:* Ja.
- 219  *Speaker 1:* Dus dat is misschien wel een stukje inzicht in in andermans werkzaamheden. Dat verschilt, dat verschilt wel. Als ik kijk naar projecten, ja, weet ik niet, sommige projecten krijg krijgen helemaal geen positieve feedback, dat is ook zo. Dan is het toch vraag. Vooral negatieve feedback eh denk ik.
- 220  *Speaker 2:* Ah, maar wanneer is iets positiefs? Trouwens, als ik jou een mailtje stuur, je topman is dat is dat is dat.
- 221  *Speaker 1:* Ja, maar.
- 222  *Speaker 2:* Dat is al een compliment, of is dat al een of moet het dan echt dat.
- 223  *Speaker 1:* Ja, bijvoorbeeld het in project X, uiteindelijk eh eh heb je toch goed de communicatie opgepakt die op alle leveranciers aangehaakt. En nou ja, het proces is uiteindelijk netjes verlopen, was niet zo maar goed gedaan.
- 224  *Speaker 2:* Ja.
- 225 *Speaker 1:* Dus ik vind dat jij, je communicatief goed goed gehandeld.
- 226  *Speaker 2:* Ja, ja.
- 227  *Speaker 1:* Het is het is anders dan van wat? Daar heb je een leuk shirt aan of zo.
- 228  *Speaker 2:* Het gaat nee, dat begrijp ik alleen proces.
- 229  *Speaker 1:* Ja.
- 230  *Speaker 2:* Ja, ja, nee, ik zit heel even over, ook ik kijk naar mezelf. Ik denk vaak genoeg mensen via een mail bijvoorbeeld complimenteer, maar daar gaat het wel over over. Kun je niet gewoon top uit? Dat betekent wel eeuw heel beperkt of je echt even een momentje pakt. Dat is weer iets anders. Zou ik zeggen: weet niet hoe mensen dat echt helemaal ervaren, hoor of of of als je iets kort zegt of dat nou uiteraard heeft het niet hetzelfde gewicht tellen, mensen mee of of komt dat eigenlijk niet niet? Wordt er eigenlijk niet zo geïnterpreteerd? Schoon communicatie, standaard communicatie.
- 231  *Speaker 1:* Nee, ik al, maar dan zeg ik het voor mezelf. Ik vind het heel leuk en heel attent als ik in één keer heel uit onverwachte hoek gewoon een mailtje krijgt van joh werkte tot en dan heb ik heb bijvoorbeeld over een mailtje van persoon X dat ik zei: jongens,
- 232  *Speaker 2:* Ja, hoor.

232 Speaker 2: Ja, hoor.

233 Speaker 1: Ja, dat, dat vind ik dan echt leuk om te zien je ook wel weer een soort van positieve vibe van.

234 Speaker 2: Is ja, één van 150.

235 Speaker 1: Ja, die is ook in achter de schermen en de grootste compliment die je kan krijgen als niemand moppert.

236 Speaker 2: Een beetje tragisch, wel, ja.

237 Speaker 1: Ja, daar zit wel een paradox.

238 Speaker 2: Ja.

239 Speaker 1: Even kijken jij positieve feedback, nou ja, wat we nog uit hebben gehaald. Uit enquêtes is de projectmanagers over het algemeen meer positieve feedback geven dan projectleider.

240 Speaker 2: Oké.

241 Speaker 1: Ja, en negatieve feedback na, zoals drie hebben we al een keertje en we hebben eigenlijk al aangeraakt projectmanagers – lijken gemiddeld genomen iets meer negatieve feedback te geven dan positieve.

242 Speaker 2: Nou, goed.

243 Speaker 1: Daar hebben denk ik eigenlijk al lang en breed over uit gewijd.

244 Speaker 2: Ja.

245 Speaker 1: Ja, dat was het eigenlijk, maar het was nog een behoorlijke sessie geworden. Ik vond het eigenlijk wel. Ik vond het wel een leuk gesprek.

246 Speaker 2: Zeg ik ook wel goed gedaan.

247 Speaker 1: Jij.

248 Speaker 2: Ook wel leuk om over dit soort dingen beetje de boom hoor, want je zit altijd een beetje een vaste, je eigen hoofd vaak ook hè.

249 Speaker 1: Maar ja, en je je triggert elkaar dan toch weer om er is over na te denken en hartstikke bedankt. Ik ga ik ga 'm uitwerken, ik zou je de hele transcript toesturen, ja wat ik zeg: het wordt allemaal anoniem, wordt het verwerkt dus.

250 Speaker 2: Die.

251 Speaker 1: Toezegging doe ik het uitwerken. Ik hoop dat de kwaliteit van eh van eh van de audio voldoende is dat ik niet heel veel hoeft te corrigeren.

252 Speaker 2: Ja.

253 Speaker 1: Bij de vorige was echt nou, dan moet ik nog flink aan de bak om alles weer recht te zetten om het nog een beetje stil van te maken. Ja, heel hartelijk dank.

7.4.3. Interview 3

3	Speaker 1: Niet zozeer.
4	Speaker 2: Allereerst hartelijk danken, zeg je nog even de tijd neemt voor dit interview. Ik heb een tijdje geleden heb ik een enquête gehouden onder na een honderdtal mensen die enquête. Dat ging eigenlijk over eh. Hij is nu een een zichtbare feedback omgeving binnen projecten aanwezig en zullen we even een klein stapje terug. Wat wat is. Nou, feedback omgeving is eigenlijk het proces aan feedback dus tussenpersonen, managers, medewerkers en dan met name gericht op een zevental elementen waar die feedback aan moet voldoen. Dus eigenlijk. Als alle zeven elementen goed in acht worden genomen en ook goed worden uitgevoerd, dan heb je een optimale proces van feedback geven. Ja, daar heb ik dus op die zeven blokken. De enquête op getoetst uitkomst was eigenlijk ja, een beetje nou, ik zou niet zeggen teleurstellend, maar een beetje het was zat op de middenlijn. Het leek erop dat het een beetje wel en een beetje niet aanwezig was. Dus.
5	Speaker 1: Spreekt.
6	Speaker 2: Ja, en ik aan de hand van aanvullende interviews, toch nog wat wat verdieping te krijgen op bepaalde elementen en uitslagen van de enquête.
7	Speaker 1: Ja.
8	Speaker 2: Ja zodoende heb ik twee projecten uitgekozen en waar ik dan wat vragen over wil stellen. Enerzijds is dat [REDACTED] stukje multidisciplinair overleg zit daar in verschillende mensen, verschillende afdelingen en ik heb ook het [REDACTED] projecten als voorbeeld gepakt. Momenteel heb ik [REDACTED] geïnterviewd.
9	Speaker 1: Oké.
10	Speaker 2: En dat levert de best leuke dingen.
11	Speaker 1: Verrassende dingen.
12	Speaker 2: Ja, op zich best, wel verrassende dingen. Eigenlijk is het allemaal allemaal los van elkaar en dat is ik ben benieuwd.
13	Speaker 1: Wat ik te benoemen.
14	Speaker 2: Je hebt op op uitkomst, ze gaan we zien.
15	Speaker 1: Ja dan klopte dus wel, of in ieder geval, dan is het wel in lijn. Goeie lijn is. Is dat nog de vraag, maar.
16	Speaker 2: Het lijkt inderdaad iets.
17	Speaker 1: Structureels is.
18	Speaker 2: Ja even kijken, ik zou heel even kort de zeven elementen noemen die dan van die feedback omgeving. Iedereen zit het stukje, er moet ik ook nog even uitleggen: bronnen je eigenlijk twee bronnen in het proces. Dat is enerzijds de projectmanager en de traject medewerkers projectmedewerker of heb projectmanager, geen feedback en projectmedewerkers en ook de projectmedewerker schelen feedback aan elkaar. Nou, je hebt een stukje bron: geloofwaardigheid, kwaliteit van de feedback wijze van feedback geven het stimuleren van om feedback te vragen, ron, beschikbaarheid en positieve en negatieve feedback. Eigenlijk zou per blok zou ik heel eventjes uitleggen wat hoe de theorie dat ziet. Wat wat is? Volgens de theorie precies inhoudt de zaak zou zeggen: laten we van start gaan. Het eerste deel is bron geloofwaardigheid, nou, in dit geval ze dus bijvoorbeeld een projectmanager. Dat is de bron die feedback geeft aan een projectmedewerker en naar een bron begon. Geloofwaardigheid bestaat uit een stukje geloofwaardigheid en expertise. De bron die feedback geeft, heeft daadwerkelijk observaties van de prestaties van de persoon die de feedback ontvangt, heeft motief en de positie om feedback te geven en de feedback geven. Moet iemand zijn waar collega's informatie aan durft te delen? Dat kan gebruiken om feedback te geven en het stukje expertise is. De bron heeft voldoende kennis om de functie ook of de prestatie inhoudelijk te kunnen beoordelen. Ja, dat is op zich wel logisch, hè, stel iemand wil je iets over mijn werk zeggen. Dan heeft ie daar natuurlijk wel een klein beetje sugar voor nodig.
19	Speaker 1: Van een soort van achtergrond voor nodig.
20	Speaker 2: Naar we hem nu zeg maar echt op het projecten, [REDACTED]. En dan gaan we nu even naar de het stukje enquête van bron geloofwaardigheid. En daar komt uiteindelijk naar voren. Medewerkers lijken vertrouwen te hebben in het feedback die projectmanagers geven aan project, dus ze achter de projectmanager, over het algemeen geloofwaardig en de vraag is: ervaar je dat zelf ook en in het project? En zo ja, waarom denk je dat dat zo is? Waarom is die persoon geloofwaardig.
21	Speaker 1: Nou, ik denk dat ie dat die persoon geloofwaardig is, in ieder geval hetgene wat die wat die dan dus aangeeft, ook als je bijvoorbeeld de kennis niet zou hebben, een vraag die daar wel naar in ieder geval. Hij vraagt wel door in dat opzicht van waarom iets is op dat op dat moment is dus dat ik wel wel goed eigenlijk, en ik denk dat ie daarom ook wel meer geloofwaardig overkomt omdat ie gewoon maar dingen aanneemt en

Brongeloofwa

Brongeloofwa		de kennis niet zou hebben, een vraag die daar wel naar in ieder geval. Hij vraagt wel door in dat opzicht van waarom iets is op dat op dat moment is dus dat ik wel wel goed eigenlijk, en ik denk dat je daarom ook wel meer geloofwaardig overkomt omdat je gewoon maar dingen aanneemt en ook dingen die je misschien niet weet, maar ja, daar waar je wel meer kennis van wel weten dat je dat wel aan een personen gaat, vragen die in zon projectteam zit, dus dat werd wel dat wel echt gedaan. Oké, wat zie je? Die indruk had ik wel zeggen, het is niet, het is niet altijd. Ik kijk ja wat je zegt, je hebt natuurlijk wel een bepaalde voorkennis al nodig, en die is er dan dus niet altijd. Maar dat wordt dan wordt al naar gevraagd, want die kennis ook wel eigenlijk, en daarom mooie daarom mooie, denk ik ook al eerder geloofwaardiger gezien, denk ik, en het is ook ja en dingen worden dingen werden ook gewoon wel aangenomen dan uiteindelijk. Kijk als jij dat in het project iemand duidelijk onderbouwen, dan werd ook of wat dan dan is dat zo en dan moeten we die manier op of wat moet er gewoon zeggen van? We redden het niet om die en die reden, maar dan schuift gewoon iets op. Dat is wel, maar op dat moment eigenlijk altijd wel goed en dat heeft, en dat heeft wel. Dat heeft wel even een tijdje geduurd, zeg maar in het begin was dat wel? Ja, ze het allemaal, nog een beetje zoekende eigenlijk dat dat dat, dan kun je een beetje storend, maar ook steeds beter.
	22	<i>Speaker 2:</i> En als je kijkt naar we hebben een stukje theorie van wat iemand geloofwaardig maakt, dat we wat maakt volgens jou, iemand echt geloofwaardig in het geven van feedback of betrouwbaar geloofwaardig.
Brongeloofwa	23	<i>Speaker 1:</i> Waardig, het is nog steeds meer naartoe. Iemand het natuurlijk verwordt. Ja, ik ben er wel eens iemand heel stellig gidsen: oh, want maar ja ehm, oké, ja, dat vind ik wel als je moet ergens heel erg lang over na moet gaan lopen denken en en het niet goed kan onderbouwen als jij dan weer met feedback onderbouwd dat niet goed, dan loopt ons te trouwen.
	24	<i>Speaker 2:</i> Niet specifiek.
	25	<i>Speaker 1:</i> Nee, niet specifiek en en de verkeerde antwoorden. Ja, maar dat is al genoeg wel door mocht zijn.
	26	<i>Speaker 2:</i> Oké, en hoe denk je dat we denken dat het in z'n algemeenheid is eh hebben? We maken af en toe een klein uitstapje met de vraag hoe? Hoe denk je dat het in de algemeenheid is? De kun je vinden dat de algemene, mede de medewerkers de projectmanagers geloofwaardig ervaren. Of heb je jezelf negatieve ervaringen met met de projectmanager waarvan je dacht? Nou.
	27	<i>Speaker 1:</i> Er wordt natuurlijk wel, maar ik was ja, oké, excel naar t is dat niet, maar uiteindelijk was ik natuurlijk vaak de projectmanager. Dan dus ja, dan moet ik mezelf gaan beoordelen.
	28	<i>Speaker 2:</i> Denk je dat je geloofwaardig overkomt.
Brongeloofwa	29	<i>Speaker 1:</i> Ik deed ik denk het wel ja, ik denk wel dat ik geloofwaardig overkomen of mensen een ander beeld vind. Ik denk wel dat het waarom het dingen nou ja, waarom ben ik ook. Daarom zeg ik: geef kamer van kijk als als iemand het niet weten en die gaat vragen over stellen, dat komt wel geloofwaardiger over van nou, dat doe ik ook slecht, maar dat is uiteindelijk als ik iets iets niet weet. Ik probeer ik te achterhalen en in die kennis ergens anders. Dan ga ik niet om, maar iets van eh. Nou, dan heb ik er maar ja, dat is natuurlijk niet geloofwaardig dan eh.
	30	<i>Speaker 2:</i> Anders.
Brongeloofwa	31	<i>Speaker 1:</i> Dat ik het is, kijk als je eenmaal een keer zegt van nou ja zo, ik weet het niet. Dat kan natuurlijk ook, dus dat ik denk dat dat je daardoor geloofwaardiger uiteindelijk op lange termijn gaat met zijn, denk ik.
Brongeloofwa	32	<i>Speaker 2:</i> Ja, een stukje eerlijkheid zit er misschien wel.
	33	<i>Speaker 1:</i> Oh ja, ja, klopt. Ik denk dat dat heel belangrijk is en uiteindelijk ook naar het naar het grote geheel kijken, dus dus niet naar de. Ik persoon dus als zijnde – ik bedoel jij, zit het meest uiteindelijk natuurlijk en niet voor jezelf.
	34	<i>Speaker 2:</i> Alleen voor die salarissen aan het einde van de maand.
	35	<i>Speaker 1:</i> Er is altijd wel prettig voor die paar snickers. Nee, maar kijk ik bedoel ja, kijk, je hebt mensen ook wel willen natuurlijk altijd die denken, weer meer aan zichzelf. Dat opzicht. Ik denk dat het goed is – zeker een teamverband, om gewoon dat ik persoon gewoon weg te schuiven naar gewoon te groot geheel te kijken en dat je dan veel meer bereikt. En er zijn ook altijd allerlei onderzoek naar geweest dan blijkbaar heeft dat ook voor jezelf zegt men dan dus ook meer, inderdaad in waar uiteindelijk. Ik denk dat er gewoon helemaal te maken met hoe je jezelf bent. Natuurlijk ja, als persoonlijkheid.
	36	<i>Speaker 2:</i> Ja, deels de een deel is, denk ik, ook trainbaar, hè. Ik bedoel je zou vergeven en iedereen eigenlijk een soort van handvat om feedback te kunnen geven. En daar zou je natuurlijk ook mensen de tools mee kunnen geven, om ja op één of andere manier wel. Nou ja, de de handvatten mee te geven, zoals net beschreven dus dat ze inderdaad dus ja, maar daar komen we op zich dadelijk nog wel wat elementen naar

- 37  *Speaker 1:* Ja.
- 38  *Speaker 2:* Dus kijk, het tweede blok: is de kwaliteit van de feedback die eh die wordt gegeven? Nou ja, dat kenmerkt zich eigenlijk door twee hoge kwaliteit en lage kwaliteit.
- 39  *Speaker 1:* Feedback.
- 40  *Speaker 2:* En hoge kwaliteit, naar wanneer is iets van hoge kwaliteit feedback? Dat is eigenlijk als feedback consistent wordt gegeven door de tijd heen. En als de feedback specifiek is, nou, wat is dan lage kwaliteit, feedback a onder andere, afhankelijk van het humeur van de feedback? Geven dus dat dat echt beïnvloed wordt? Eh het ook afhankelijk van de beoordeling. Kwaliteiten van de feedback geven kan ook zomaar zijn dat iemand daar helemaal niet sterk is en daardoor nou, gaan we naar niet goed uit de verf komt en een stukje persoonlijkheid is, of dat de persoon die feedback ontvangt wel aardig wordt gevonden, of dat die eigenlijk altijd wel.
- 41  *Speaker 1:* Eigenlijk is.
- 42  *Speaker 2:* Ja, dat kan, dat kan zeker afbreuk doen aan een aan de feedback.
- 43  *Speaker 1:* Ja.
- 44  *Speaker 2:* Nou, als je dan kijkt uit de enquête uit de enquête, komt naar voren dat traject leden over het algemeen feedback van andere project leden waarderen. Toch krijgt bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback. Mijn vraag is: hoe denk je dat dat komt, dat bepaalde personen wel feedback krijgen en andere personen niet.
- 45  *Speaker 1:* Nou, ik denk dat, dat komt ook in hoeverre je ook in de organisatie hoe hoog je zit. Misschien.
- 46  *Speaker 2:* Ja, bedoel je dan.
- 47  *Speaker 1:* Bedoel je dan weer niet net niet nu.
- 48  *Speaker 2:* Dat weet ik niet het. Laat ik het, zo zeggen we, we we zoomen even uit de in in algemeen is, is het zo, het is dat mensen sommige mensen, wel, sommige mensen niet feedback, krijgen eh en we gaan zometeen even kijken of dat het ook in in de projecteer [REDACTED] is dat sommige mensen misschien wel of niet in algemene zin van het woord. Denk je dat ja, wat zou een verklaring kunnen zijn dat sommige mensen dus wel feedback krijgen en andere mensen niet.
- 49  *Speaker 1:* Nou, ik denk dat dat gewoon met de reactie heeft te maken met hoe men daar dan op reageert, misschien direct, en dat dat dan dat dan. Dat kan dus komen dat er misschien dan gezegd wordt, eerder van nou, we gaan het gewoon op die manier doen. Dus zeg maar we gaan gewoon niet zonder dat daar dan echt heel erg uitgebreid uitleg geven, is gewoon te maken met mensen als ik bedoel. Ja ja, ik bedoel je kan daar van alles over gaan nadenken. Natuurlijk en en misschien dat mensen, sommige die floepen de eerder dingen uit, natuurlijk, hoe ze hoe ze erover nadenken, in plaats van dat ze dr. Eerst even rustig op adem komen en dan pas gaan reageren. Ja.
- 50  *Speaker 2:* Als je kijkt naar eh het [REDACTED] project.
- 51  *Speaker 1:* Ik had een leven al die mensen die dr in zaten vormen, maar.
- 52  *Speaker 2:* Was er feedback onderling of of vanuit rio al naar naar de naar de mensen.
- 53  *Speaker 1:* Eh nee, nee, het was wel meer inrichten, misschien wel pijnlijk. Ook dat wel ja, ik denk wel dat het meer eenrichtingsverkeer, ik denk dat dat rol sowieso is – meer zo veel mogelijk informatie proberen te vragen nature en dan was er wel dan nou ja, dat zijn wel natuurlijk feedback moment geweest, of in ieder geval met punt waarvan de dag van oh maar is er dan misschien niet handig om op een andere manier te doen? Ja, en dan wordt er uiteindelijk besloten om een andere keuze te doen daarvan dus het kan natuurlijk ja, is dat het goed als niet allemaal heel erg goed. Het was niet altijd helemaal onderbouwd. De kleur bijvoorbeeld.
- 54  *Speaker 2:* Ja.
- 55  *Speaker 1:* Ja is een dingetje, dat hebben we allemaal ik eraan gegeven, geloof ik, maar het zou en moest worden, dat is één puntje dan waarvan ik denk van ja, oké, dat is misschien achteraf gezien niet de goede keus geweest. Ik, ik weet niet in ieder geval vanwege viezigheid en dan dat dingen en en ook moeilijk reproduceerbaar om te zorgen dat het niet vies tijdens de tijdens het produceren of bij dus hoe de coach en al dat soort dingen. Dat is één punt. Nou ja, misschien wat meer inrichten, wel meer.
- 56  *Speaker 2:* Ja, het werd in ieder geval niet heel consistent door de tijd heen feedback gegeven vanuit rowan of misschien vanuit projectmedewerkers onderling, dat jij eens even feedback, momentje, DNA, categorie van joh.
- 57  *Speaker 1:* Dat was wel echt wel allemaal, één één [REDACTED] altijd als één iemand op een andere. Dat klopt. Ja, ja, ja, nou ja, kijk weet wat natuurlijk ook is. Uiteindelijk ja, ja moet wel wat feedback gaan om die samen moet doen, ja, natuurlijk een lijst, omdat u dan doordien met

		wat natuurlijk ook is. Uiteindelijk ja, je moet wel wat feedback gaan om die samen moet doen, ja, natuurlijk een lijst, omdat u dan doorliep met allerlei punten, dus dat is wel goed. Alleen in hoeverre kijk als je dat dan allemaal doorneemt, kijk als iedereen feedback en als iedereen zn. Je dr. Overheen wel gaan doen dan je alle, dan duurt alles veel te lang. Natuurlijk, dat is vaak wel het geval, dus daar moet wel en dan moet wel een soort van balans in zijn. Uiteindelijk natuurlijk.
58	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Maar ja, je zou je zouden bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om mij iedereen meeting, even tien minuutjes, te pakken of vijf minuutjes van eh. Nou jongens: wat ging er goed? Wat ging er niet goed [REDACTED] ik van jou, communicatie met i [REDACTED], niet echt lekker liep. Misschien kun je beter, zo en zo doen klaar.
59	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Ja, precies maar dat, dat zou wel kunnen, dat zou beter. Ja, het is.
60	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Als je kijkt naar door de kwaliteit van feedback eh, heb jij daar nog aanvullingen op waar? Nou ja waar kwalitatieve feedback aan zou moeten voldoen. Vanuit de theorie was dat dus bijvoorbeeld hè, die consistentie en dat het specifiek moet zijn en niet afhankelijk van humeur. Zou je zo dingen kunnen verzinnen die eh die daar nog meer aan moeten voldoen.
61	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Ja, nou ja, ik wou ik eigenlijk net al zei: gewoon ook al is het negatief feedback mm ja gewoon op wat voor manier brengen dat over en gewoon rustig blijven denken. Ik, en dan de tegenpartij die? Het moet ook gewoon kijk het is maar net hoe dit. Hoe jij, hoe jij zelf die feedback geeft en hoe diegene de ontvanger, hoe dat hoe dat overkomt op die hetzelfde. Als ik echt aanvallend ga zijn naar iemand, ja, dan dan kan ik me voorstellen dat iemand zich direct laag voelt voelt. Maar als als je dat echt al ja, gewoon, je kan natuurlijk ook je kan je kan dingen toch gewoon op, maar communiceren. Dan hoeft er helemaal niet zo ingewikkeld te zijn. Ja.
62	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Het is grappig dat je het zeggen, want het is eigenlijk het volgende punt wat we gaan behandelen, de wijze van feedback geven, ja ja, op zich op zich helder heb je weleens feedback ontvangen die van lage kwaliteit was wel dat je waarvan je dacht van nou, je kan ik echt helemaal niks mee of ik ik eh? Ja, je kan me hier helemaal niet in vinden.
63	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Eh ja, die heb gehad.
64	🗣️	<i>Speaker 2:</i> En en en wat was er op dat moment slecht aan die feedback.
65	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Gewoon de manier waarop het gebracht.
66	🗣️	<i>Speaker 2:</i> En dan kun je echt de de manier de wijze van eh.
67	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Bij wijze van oh, maar dat was dan dat was wel even kijken. Ja, dat was dan wel per mail, dus dat is natuurlijk ook wel weer. Je kan natuurlijk meer ook feedback krijgen.
68	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Zeker zeker, ik kreeg bijvoorbeeld laatst nog positieve feedback van eh van [REDACTED] en dat nu alles naar was en hij nu op zn iPad kon gebruiken. En was het hartstikke leuk om het zo te lezen. En dan.
69	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Kijk, en dat is gewoon de positieve feedback, ja, maar ja, nou ja, maar dat negatief dat maar net van ja, klopt niks van en naar een helemaal niet onderbouwd fiets. En uiteindelijk, en uiteindelijk kan ik dat zelf wel onderbouwen. Waarom niet zo is gegaan, maar dan denk ik ja, moeten moet dat op zon manier met elkaar zo moet gaan. Ik dood.
70	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja, nee, nee.
71	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Ja, nee, maar dan heb ik ook zie, dan weet je de volgende keer. Dan kijk ik er wel op een andere manier naar het dan dan is er ergens aas, maar dan ja, dan heb ik geen tijd eventjes. Er is wel, ik bedoel ik kijk als er één is, vaker een structureel gebeurt natuurlijk dan wel klaar mee.
72	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Denk je dat toch nog even terug naar waarom de andere mensen geen feedback krijgen. Denk je dat dat ook met dat dat mensen bang zijn om of of niet vertrouwd of niet, veilig genoeg vinden om feedback te geven.
73	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Ik denk niet niet veilig, ook misschien wel ja, en uiteindelijk, wetende dat als jij dan natuurlijk als jij dan daar ook weer een reactie op geeft, dan komt er weer wat en dan GGD reacties om weer wat ja beetje zo bij om oneindige discussies die dan weer.
74	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja, dan is het geeft.
75	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Omdat nee, dat is geen feedback meer en omdat alleen die persoon natuurlijk gelijk uit halen. Ja, weet je, dan is het prima, good luck wij dit en is. Maar ja, dat staat natuurlijk dan niet centraal. Beest. Nee.
76	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Heb je dat zelf dat je bepaalde mensen geen feedback geeft aan dat je denkt van? Nou, ik ben bang voor de reactie of ik voel me niet veilig genoeg in deze omgeving.
77	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Eh nee, ik geef wel gewoon feedback hoe ik erover denken met personen waarmee ik werk dan oké. Dan geef ik gewoon mijn mening wel. want dan denk ik dit. Dit moet gewoon anders kunnen. Ja. maar dan nee. dan is het misschien van nou. we kunnen beter ik. dan doen we

		wel, kan wel die kan goed dan wel, maar dan heb ik in ieder geval wel mijn feedback gegeven, of in ieder geval mijn gedachten daarover, hoe je het eigenlijk zou moeten gaan aanpakken.
	78	<i>Speaker 2:</i> En en als je kijkt naar [REDACTED] aar zit er misschien mensen bij, waar je toch minder meewerkt. De de is dat voor jou wel of geen drempel om ook aan mensen feedback te geven. Die eh ja, die misschien heel mondjesmaat maar ziet, spreekt of mee samenwerken.
	79	<i>Speaker 1:</i> Op zich zou ik daar prima feedback kan geven. Is dat natuurlijk niet altijd weten wat ze wat ze precies allemaal doen? Ze zeggen: ik ga mee bezighouden dus kan ik wel erg feedback op kan geven. Maar ja.
	80	<i>Speaker 2:</i> Dat is nee, het is wel interessant. Wat je eigenlijk de de drie voorgaande interviews kwam juist naar voren van ja eigenlijk ik geen feedback omdat ik ik geef wel feedback naar de mensen waar ik intensief mee samenwerkt, dus op mijn afdeling of die heel dicht bij me staan. Maar in multidisciplinaire projecten merk ik toch inderdaad, als ik met mensen samenwerken, ja één of twee keer per jaar dat ik dat dat voor mij toch een drempel is om om feedback te geven aan die persoon.
	81	<i>Speaker 1:</i> Ik denk dat het wel uitmaakt natuurlijk of jij al feedback geeft in een in een in een vergadering of zo waar iedereen bij is, bewijs of dat je dat één op één doet.
	82	<i>Speaker 2:</i> Het is dat de voorwaarden dan om eh om om feedback één.
	83	<i>Speaker 1:</i> Nou ja, dat is geen voorwaarden. Nee, helemaal niet, maar dat dat misschien toch wat dan spelen.
	84	<i>Speaker 2:</i> Want wat positieve feedback in een groep dat is, denk ik, niet zon, probleem.
	85	<i>Speaker 1:</i> Nee, dat is geen probleem. Nee, dat klopt.
	86	<i>Speaker 2:</i> En waarom zou negatieve feedback wel een probleem zijn of een belemmering of een obstakel.
	87	<i>Speaker 1:</i> Ja, omdat je dan een hele discussie gaat krijgen, dan denk ik in zn hele volledige setting kan ik niet.
	88	<i>Speaker 2:</i> Ja.
	89	<i>Speaker 1:</i> En posten – stevig positieve feedback krijg je toch al meestal minder.
	90	<i>Speaker 2:</i> Nou, dat is dus.
Negatieve feedback	91	<i>Speaker 1:</i> Ik bedoel ik bedoel als het als het goed gaat dan dan hoor je daar niks van en pas als het niet goed gaat, dan krijg je wel allerlei feedback, dus ik heb meer ervaring met feedback dan met goede feedback hoor, want die zijn er heel weinig. En dan denk ik dan ook, je kan toch best wel een keer zeggen: nou, eenmaal hebt het goed gedaan, een hele kleine moeite van ja, als je dat ook echt meent, dan natuurlijk anders.
	92	<i>Speaker 2:</i> Ja, het moet wel oprecht en gemeen zijn.
Brongeloofwa	93	<i>Speaker 1:</i> Wel echt oprecht en gemeente, maar dat doe ik dat. Ik bedoel als ik, als iemand niet uitgevoerd opgedaan, er echt goed gedaan zijn, blij mee en pilot dan snel zo snel geregeld worden bij wijze spreken. Maar er wordt niet veel gedaan.
	94	<i>Speaker 2:</i> Het is grappig dat je het zegt, want.
	95	<i>Speaker 1:</i> Ja, ik bedoel ja dat dat dat denk ik van ja, maar dat kan ook gewoon.
	96	<i>Speaker 2:</i> Dat dit kwam wel eh. Dit komt ook naar voren uit de enquête. Dat eh dat mensen dat ook ervaren dat inderdaad positieve feedback minder wordt gegeven dan negatieve feedback en.
	97	<i>Speaker 1:</i> Ja, natuurlijk direct weer die, daar moeten we een omslag bovenop.
	98	<i>Speaker 2:</i> Wat wat denk je dat? De reden is dat dat er meer negatieve feedback wordt gegeven, een positieve feedback in in projecten het algemeen. Maar laten we het even op projecten kopen.
	99	<i>Speaker 1:</i> Ja, omdat men misschien gewoon vanuit gaat dat het gewoon standaard goed moet gaan. En dat is een normaal normaal gegeven denken keren misschien ook wel, ja, je doet toch gewoon je werk gewoon allemaal goed bepalen. Ja, je bent toch gewoon vragen om dat datgene goed te doen.
	100	<i>Speaker 2:</i> En en denk je dat dat bij [REDACTED] is.
	101	<i>Speaker 1:</i> Natuurlijk, niets is ook al.
Negatieve feedback	102	<i>Speaker 2:</i> En dan denk je dat het de grens over stijgend ook is. Of zouden we het een cultuur dingetje in Nederland zijn dat wij nuchtere hollanders gewoon niet lullen, maar poetsen en.
	103	<i>Speaker 1:</i> Nou ja, daar ben ik ook wel van. Oh dat wel. Maar ja, ik denk wel dat dat wel meespeelt. Ja, ik denk wel dat echt blij, ik denk ik sowieso. In zuidelijke landen gaat het er heel anders.
	104	<i>Speaker 2:</i> Ja. dat is de dag met een kussen. handies schudden en.

- 105 *Speaker 1:* Een handje dat gebeurt nu ook niet meer dan wordt afgeschaft, denk ik.
- 106 *Speaker 2:* En ik denk dat de productiviteit – die gaat wel omhoog, waarschijnlijk die, want ze zijn er ook weer bezig om eerst de opstart van de dag voordat ze iedereen hebben gehad.
- 107 *Speaker 1:* Vooral mooie echt gewoon.
- 108 *Speaker 2:* Bij ons hier loopt naar het koffiezetapparaat nog goeiemorgen.
- 109 *Speaker 1:* Goedemorgen kan komt eruit en dan ga je zit en dan ga je aan de slag.
- 110 *Speaker 2:* Dat, inderdaad.
- 111 *Speaker 1:* Maar ik denk dat iets is. Ik denk wel dat het we hebben.
- 112 *Speaker 2:* Zeker, ik ben er nog.
- 113 *Speaker 1:* Nou, ja, viel even weg.
- 114 *Speaker 2:* Oké.
- 115 *Speaker 1:* Nee, dus ik denk wel dat het echt een cultuur, ja ik, ik denk niet dat dat gaat veranderen. Nee.
- 116 *Speaker 2:* Nee, nee, nu we toch zo lekker met positieve feedback en negatieve feedback bezig zijn dat ik gewoon even naar dat naar dat blokje. Nou ja, positief en negatief feedback, dat is heel simpel. De bestaat uit. Enerzijds positieve feedback is complimenten van managers en medewerkers naar elkaar toe, en dan een belangrijk deel. Daarin is wel dat de ontvanger – het is wel een positieve feedback, het ook terecht vindt hè dat die zichzelf kan vinden in het compliment: ja en negatieve feedback dat bestaat uit negatieve of kritiek van managers op medewerkers en die ook die ook in de aan de andere kant wel wordt ervaren van nou inderdaad, dat heb ik niet goed gedaan of.
- 117 *Speaker 1:* Volgende keer weten: oh die, die komt er niet mee. Mag ik eruit.
- 118 *Speaker 2:* Hè? Ja, want de enquête inderdaad heeft aangetoond is uit de enquête, komt naar voren dat er een minimale hoeveelheid het positieve feedback wordt gegeven door projectleider. Ja, toch toch bijzonder, maar hoe denk je? Nou dat dat komt, ja.
- 119 *Speaker 1:* Minimale positieve feedback, ja, geen idee hoe dat komt, want ik doe het zelf wel, maar ik weet niet geen idee. Ik vind het heel lastig om daar recht te zeggen van nou, dat konden we hierdoor.
- 120 *Speaker 2:* In ja, sorry.
- 121 *Speaker 1:* Of dat nou echt binnen het bedrijf is of dat daar komt, ik denk het niet in voorgaande bedrijven was het ook zo. Ja.
- 122 *Speaker 2:* En als je kijkt naar positieve feedback in het project van de projectmanager naar project, leden of projectleiden onderling, heb je dat ervaren.
- 123 *Speaker 1:* Die is maar weinig gegeven, denk ik. Ja, op het einde.
- 124 *Speaker 2:* Bedankt voor je inzet.
- 125 *Speaker 1:* En en die taart kaart? Ja, nee, nee, ja, nou, ik heb wel een keer wel bij het bedrijf dat was ook wel weer. In ieder geval is dan weer bijvoorbeeld zon project goed is afgesloten. Dan dan was er taart of iets op dan iedereen. Met bedankt dus, het is er wel mensen erg bedrijfsomvang. Natuurlijk, en ik denk ja.
- 126 *Speaker 2:* Van is daar toch dan op één of andere manier een beetje behouden.
- 127 *Speaker 1:* Ja, misschien ook wel heel de branche, of zoiets.
- 128 *Speaker 2:* Ja, dat zou kunnen.
- 129 *Speaker 1:* Met baantjes te maken denk ik, want het is natuurlijk heel conservatief, eigenlijk.
- 130 *Speaker 2:* Ja.
- 131 *Speaker 1:* Ja, nou ja, in ieder geval voor voor voor wat ik denk voor voor de markt waarbij inzitten. Is het wel steeds meer minder conservatief, natuurlijk of in ieder geval producten worden meer ontwikkeling gekeken. Dat is, dat is wel iets van de laatste periode. Natuurlijk pas ja.
- 132 *Speaker 2:* Vergelijk als ik bijvoorbeeld kijkt naar mijn vriendin, die werkt in de zorg, en die heeft gedurende corona periode echt ontzettend veel kleine dingetjes gekregen van joh een kaartje hier chocolaatje daar en nou en dan zijn.
- 133 *Speaker 1:* Dezelfde niet op.
- 134 *Speaker 2:* En als ik dan weer naar kijkt, dat denk ik inderdaad, dat is echt weer van naar ik krijg een hele formele mail met nou, iedereen

























- 135 *Speaker 1:* Wat.
- 136 *Speaker 2:* Ja, en dat is toch ook een beetje een wet die met die positieve feedback of zo denk ik.
- 137 *Speaker 1:* Ja, ja, ik denk dat dat wel met elkaar iets te maken heeft, daar ook Bruins.
- 138 *Speaker 2:* Ja.
- 139 *Speaker 1:* Het is niet overal in de zorg zo, maar maar ja, nee, alleen die werkt ook wel in het ziekenhuis, want dus, maar ja daarbij, ja die die krijgt dan ook wel. Nou ja, dat zijn regelt dat nu tegenwoordig zelf, want zij is teamleider.
- 140 *Speaker 2:* Oké.
- 141 *Speaker 1:* Het zelf al dat en net want net wat extra, zeg maar net wat dingetjes en dan wordt er echt wel gewaardeerd. Zeg maar voor de vakantieperiode dan? We hadden gewoon geregeld, zeg maar dat ja en en wat was het ook weer wat wat wat zonnebrand en wat andere kleine echt zomer achtige dingetjes, zeg maar een soort pakt. En dan ter attentie. Omdat jullie zo hard hebben gewerkt. Zeg maar, en nou ja, dat is maar iets heel kleins. Ja, daar wordt, dan wordt het gewoon echt gewoon gewaardeerd. Dus ja, dat is net zoals wat jij zegt, dat ja dat, dat waardeert me gewoon echt. Dus dus dat is nog niet het geval.
- 142 *Speaker 2:* Nee, maar als je kijkt naar een ander, nou, ja, ik zou niet zeggen opmerkelijk, maar wat en wat naar voren komt, is dat projectmanagers lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan project leden enig idee waarom dat zou kunnen. Waarom dat zo is. Wat zou een reden kunnen zijn.
- 143 *Speaker 1:* Die projectmanagers: geen niks vinden.
- 144 *Speaker 2:* Ja, maar ook onderling hè dus projectleiden onderling.
- 145 *Speaker 1:* Onderling bedoel je ja, is dat zo? Ja, dat weet ik dus ja.
- 146 *Speaker 2:* Blijkbaar uit de enquête schijnt dat zo te zijn, in ieder geval binnen projecten.
- 147 *Speaker 1:* Hebben in een project.
- 148 *Speaker 2:* Ja.
- 149 *Speaker 1:* Ja, misschien ja, nou, ja wat ik zeg, ik geef wel feedback of in ieder geval positieve feedback. Wel dus, dus ik weet niet waarom waar een andere mensen dat niet doen. Ja ja, nou, ja, ik ik, ik heb geen idee ik. Waarom doet iemand dat niet? Ja, maar misschien verwachten ze meer, misschien wordt het niet binnen een bepaald tijdsbestek gedaan wat men voor ogen heeft. Dan krijg je een positieve feedback dat diegene verwachten dat jij dat eerder doet dan dan gedaan. Ja.
- 150 *Speaker 2:* Ja, ik weet het antwoord, het is het kwam naar voren, dus ik denk nou misschien.
- 151 *Speaker 1:* Sta je ja.
- 152 *Speaker 2:* Het wel interessant.
- 153 *Speaker 1:* Ja, je hebt natuurlijk steeds wel echt een afdeling, wel steeds meer zijn eigen ding in zn eigen werk en al een soort van bewaakt dan dus ja, en dat dat, dat kan natuurlijk ook uiteindelijk meespelen bepaalde dus het is een dingen.
- 154 *Speaker 2:* Eh is, vind je, het vind je dat het een echt echt de rol is van een projectmanager om om om dat echt op zich te nemen. Om het feedback carrousel te trekken, zou je dat ook gewoon aan de projectleider onderling over kunnen laten.
- 155 *Speaker 1:* Ja, ik denk ook gewoon naar een projectleider onderling en ik denk dat het gewoon een samenwerking moet zijn. Want dan is het een team. Anders heb je nog steeds niks.
- 156 *Speaker 2:* Het was, dan heb je nog steeds los zand.
- 157 *Speaker 1:* Ja anders hebben, ja dus nou ja, ik denk niet alleen aan een projectmanagement is geworden en iedereen die in het team zit.
- 158 *Speaker 2:* Ja.
- 159 *Speaker 1:* Gewoon zn eigen rol en innemen.
- 160 *Speaker 2:* Ja, nou, ze levert blokje, negatieve feedback ook maar meteen even meenemen uit. De enquête komt naar voren de projectmanagers: die lijken gemiddeld genomen, iets meer negatieve feedback te geven, de positieve feedback naar dat hadden we eigenlijk al een beetje ervaren eh. Nou ja, we hebben ook wel een beetje besproken van ja. Waarom? Waarom denk je dat dat nou zo is. Inderdaad, misschien een cultuur dingetje wordt gewoon vanuit gaan dat je je werk doet.
- 161 *Speaker 1:* En misschien van bovenaf, dat je ook wel weer een soort van onder druk staat.
- 162 *Speaker 2:* Ja

Negatieve feedback	162	Speaker 2: Ja.
	163	Speaker 1: Dat je met je van bovenaf lopen pushen en dat diegene iets niet op tijd af had, wat jij wel voor voor ogen had. Natuurlijk, en dat diegene boven jou ook weer loopt de negatief feedback te geven, dus die negatief feedback, geef jij dan misschien uiteindelijk weer door aan diegenen die we ronde jou zit, al die is dan een zogenaamd natuurlijk degene die die het niet gerealiseerd heeft.
	164	Speaker 2: Dat het een wellicht gewoon door.
	165	Speaker 1: Is dat zou ook nog wel eens kunnen. Natuurlijk.
	166	Speaker 2: Ja, de vraag is d'r. Is gezegd, de schiet maar zo te binnen. Je vangt meer vliegen met stroop, de met azijn misschien. Misschien moeten we veel meer positief.
	167	Speaker 1: Nou ja, dat denk ik ook zeker weten. Ja, daar ben ik helemaal voor.
	168	Speaker 2: Mirjam van krijgen dan iedere keer maar weer naar.
	169	Speaker 1: Shit.
	170	Speaker 2: Een andere vraag was eh: heb je zelf nog negatieve feedback ervaren in het projecten
	171	Speaker 1: Ja, dan moet ik echt van haar en gezegd, ik heb niet echt een nee. Ik heb niet echt voor mijn idee wat ik zo zeggen van. Dat was echt heel negatief en daar slaap ik nu nog steeds niet meer.
	172	Speaker 2: Schiet niet zo te binnen.
	173	Speaker 1: Misschien misschien met tijd of iets dat het niet op tijd was of zo.
	174	Speaker 2: Ja.
	175	Speaker 1: Zoiets van wat we al eerder zijn geweest. Maar ja, nee.
	176	Speaker 2: Niet is, dan is het er niet.
	177	Speaker 1: Nee.
	178	Speaker 2: Even kijken dan hebben we nog even kijken drie blokjes eh te gaan. Je had het net zelf ook al geïntroduceerd. Dat was eigenlijk de wijze waarop feedback wordt gegeven als je dan kijkt naar eh. Wat wat de theorie daarover zegt is bestaat eigenlijk uit twee delen. De manier van feedback geven ze stukje perceptie en een stukje attentie na eigenlijk: hoe attente de feedback wordt gegeven, hoe hoger de acceptatie en reactie van de ontvanger is en niet alleen de feedback, maar ook daarachter liggende intenties moeten in acht worden genomen. Dus ja, het moet niet zomaar feedback zijn om om haar feedback te geven en het moet ook een een doel achterzitten en het stukje perceptie feedback geven moet perceptie hebben van de omgeving en de situatie waarin de feedback wordt gegeven, hoe behulpzaam die is. Op dat moment en ja, of dat de feedback ook daadwerkelijk een bijdrage gaat leveren om die situatie te verbeteren. Ja, als je dan terug naar wat de enquête resultaten zijn. Uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedback geven als gematigd positief kan worden beschouwd. Ja, vond jij dat de manier van feedback geven in het projecten op een juiste manier werd gegeven.
	179	Speaker 1: Nee, niet altijd, ik denk niet nee, ik denk niet. Nee, niet altijd denk ik. Nee, ik denk ook wel. Nou ja, wat ik net al zei dat dat dat dan ehm, ja, dat er dan echt wat wat voor wordt gezegd van ja weet, werd wel geluisterd. Natuurlijk maar over het grote geheel natuurlijk altijd mensen die weer in de voor de aanval gingen. Die heb je natuurlijk ook wel weer. Ik denk over over het algemeen, denk ik wel dat er wel nou ja, maar er werd ook geen feedback gegeven. Ik bedoel, het was wel natuurlijk één kant op neer, dus de groepsleden die die gaven weinig feedback, denk ik, en de projectleider. Die gaf wel feedback dat ik denk dat dat niet altijd goed was, omdat dat ook ja kijk, ik bedoel je kan ook zeggen van als iets niet af is van nou, dan werd er gezegd: ja, waarom is nog niet af of gewoon echt zo een beetje doorgaan. Daarop waren er nog niet af is. Misschien kan je dat ook op een andere manier van communiceren of of in plaats van daar dan daar dan over door te gaan. Denk ik zoiets gevoel. Ja, ik snap.
	180	Speaker 2: Kunnen zijn er mij stukliep gigantisch uit en ik was enorm drukkende de dat en nou ja, ik heb bij mij was het dan wel attent gegeven, maar ik kan me ook voorstellen dat men soms mensen helemaal geen rekening mee houden van. Ik ben alleen of ik heb geen budget, of ja, dat ze toch een beetje mooier formuleren. Naar Marokko snap allemaal dat je echt super druk heb mn. Ja, eh budget staat onder druk, maar inderdaad zou toch goed zijn als je het zo en zo binnen die tijdspanne op die manier voor elkaar krijgt.
	181	Speaker 1: Ja.
	182	Speaker 2: Dat is wel anders dan.
	183	

	183	Speaker 1: Het is anders dan dat je zegt van ja, waarom is het niet klaar en het moet eigenlijk gewoon klaar, dus regel dat maar klinkt natuurlijk wel heel anders, en dat is natuurlijk een soort van wat je zegt dan een soort van medeleven proberen tot een bepaalde grens te tonen natuurlijk ja, kijk en als natuurlijk, ik kan je kan dat als er natuurlijk structuren ben, je.
	184	Speaker 2: Ja, ja, zeker ik, ik ben er nog.
	185	Speaker 1: Hij viel even weg.
	186	Speaker 2: Ja.
	187	Speaker 1: Nou ja, kijk als er nou structureel constante is, ja, kijk dan als snap ik op een gegeven moment misschien dat het begint te irriteren. Maar kijk, als het nou echt het begin is, dan hoeft je natuurlijk niet zo al direct van ja en zou dan nog hebben. En hoe kan dat? Nou ja kan, ook anders.
	188	Speaker 2: En en eh, dat is meteen een interessante vraag die ik wilde stellen. Hoe zou het anders kunnen? Wat wat zou u nog als toevoeging kunnen leveren op op het stukje wat we net hebben gedaan of opgenoemd? Van het en de perceptie mis je daar nog elementen in om eh om op een juiste manier feedback te geven.
Wijze van feed	189	Speaker 1: Nou ja, nee, ja, wat ik zeg ik, ik denk niet dat je iets mis of zo, maar ik denk gewoon je zelf moet nagaan van ook wel van hoe je zelf iets wil ontvangen, denk ik.
Wijze van feed	190	Speaker 2: Ga jij zult niet een andere aandoen.
	191	Speaker 1: Zo zeggen ja, nee, nee, ja, ik probeer ook een beetje in te leven in diegenen die daar zit. Natuurlijk.
	192	Speaker 2: Ja, dat is een stukje stukje perceptie. Gewoon.
	193	Speaker 1: Dat is gewoon perceptie. En dan dus ja, ik bedoel floept niet alles zomaar uit. En dan ja, kijk met sommige, sommige situaties snap ik het natuurlijk wel.
	194	Speaker 2: Ja, wat je zei, net ook als hij als naar de vijfde keer nog.
	195	Speaker 1: Want dat is dus ook.
	196	Speaker 2: En dan op een gegeven moment moet je wel een klein beetje met een breekijzer naartoe.
	197	Speaker 1: Ja, ja, ja, dat zien wij ook wel die dus niet in. Ja, nou ja, ja, nou ja, kijk dus, dus dat is gewoon heel lastig. En dan maar dan is het dus eigenlijk het enige. En misschien moet je dan dus gewoon niet gewoon nee, dat moet je dan trouwens niet doen. Dan moet je niet gewoon zo reageren. Aanvallen natuurlijk, want het heeft geen nut naar de vijfde keer. Dan moet je dus gewoon hoger opzoeken.
	198	Speaker 2: Escaleren.
	199	Speaker 1: Daar kun je dan dus wel aangeven. Misschien van ja, misschien moeten we dan samen gaan kijken, omdat jij dan waarschijnlijk andere prioriteiten hebt, want dat is het vaak. Let je leidinggevende van oké. Hoe gaan we dat doen? Denk ik dan dan dat dat de beste oplossing is en ik snap best wel dat mensen boos of in ieder geval ja, teleurgesteld kunnen zijn.
	200	Speaker 2: Ja, dat is wel lastig. Inderdaad, hoe je hoe je omgaat. Inderdaad met dan kun je heel attent feedback geven, maar blijkbaar.
	201	Speaker 1: Nee, maar ja, kijk als dat is helemaal niet aankomt, dan kun je nog natuurlijk ook mensen. Zoals jij wel helemaal uit je plaat gaat, doet ze ook nog steeds niks.
	202	Speaker 2: Nee, zeker.
	203	Speaker 1: Die heb je dr, ook natuurlijk.
	204	Speaker 2: Ja, absoluut.
	205	Speaker 1: Dus ja, kijk en en ook met met met met met antwoorden of of dingen en mailen. En dan ja, kijk.
	206	Speaker 2: Dat.
	207	Speaker 1: Dan ook dan denk ik van ja, kijk, jij sturen eventjes een reactie of zoiets van. Ik heb er nu geen tijd voor, of zo ook bij verkoop hebben dat ook af en toe. En dan denk ik, en dan hoor je niks niks en nog steeds niks nog steeds niks. En dan volg je weer op. En dan dat zou je dat hebben we ook met feedback te maken. Natuurlijk, ik kan best wel gewoon even iemand laten weten van al heb je maar een standaard mail zeg maar van deze week komt niet uit.
	208	Speaker 2: Ja.
	209	Speaker 1: Ja, dan weet je, dat is het ook het informeren van elkaar, denk ik, en ik denk dat dat al heel veel een wereld van verschil is. Zeker, en

- dat toont ook al direct begrip voor elkaar situatie dus.
- 210 ⌚ *Speaker 2:* Open communicatie is daar wel.
- 211 ⌚ *Speaker 1:* Communicatie weer bij één of andere geweest.
- 212 ⌚ *Speaker 2:* Ja, zeker dat oké, en we waren er nog twee twee blokjes, het het stimuleren van feedback vragen. Dan ga ik eventjes naar de theorie. Managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en beloond om feedback te vragen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangeven dat zij graag feedback zouden willen ontvangen, maar veelal niet zo ver gaan om er daadwerkelijk om te vragen. Nou, dat hebben we getoetst eh in in en uit de enquête blijkt eigenlijk dat collega zich over het algemeen goed bij voelen. Om feedback te vragen aan de manager of aan een traject medewerker: ja, de vraag is ervaring dat zelf ook bij de ben jij een persoon die naar iemand toe gaat van joh. Ik kan je me nou nog eens even voor feedback voorzien rondom dat in dat project tot niet lekker is gelopen of over met prestatie in dat andere project.
- 213 ⌚ *Speaker 1:* Bedoel je eerlijk zeggen, dat doe ik helemaal niet.
- 214 ⌚ *Speaker 2:* Nee.
- 215 ⌚ *Speaker 1:* Nee.
- 216 ⌚ *Speaker 2:* En hoe komt dat.
- 217 ⌚ *Speaker 1:* Geen idee.
- 218 ⌚ *Speaker 2:* Nee, dat is interessant. Toch.
- 219 ⌚ *Speaker 1:* Ja, nee, dat zeker wel interessant. Ja.
- 220 ⌚ *Speaker 2:* Ja.
- 221 ⌚ *Speaker 1:* Ja, nee, ik heb dat in het begin wel gedaan, zeg maar toen bij werken, maar naderhand eigenlijk helemaal niet meer. Ja, dat is misschien ook wel weer. Je denkt van nou ja, weet je geen nieuws is goed nieuws. Dus ja, het zal wel goed gaan.
- 222 ⌚ *Speaker 2:* Een aantal dingen niet kloppen, wat we net gezien consistent door de tijd gegeven.
- 223 ⌚ *Speaker 1:* Ja, ja, nee, nee, nou, ik denk met de nieuwe structuur, in ieder geval dat Elk project afsluit, zeg maar als zijnde rijden bij elkaar gaat zitten en gaat bekijken en kijken wat breedte kon en anders komt binnen een project. Ik denk wel dat het goed is.
- 224 ⌚ *Speaker 2:* Ja.
- 225 ⌚ *Speaker 1:* En anders val je constant in diezelfde die in diezelfde valkuilen.
- 226 ⌚ *Speaker 2:* Zeker zit er ergens een belemmering, denk je je zegt, ik heb het in het begin wel gedaan en daarna eigenlijk niet meer. Ik ga er vanuit dat goed is. Hij heeft het ook iets met een stukje veiligheid te maken dat je dat je niet naar een projectmanager zou durven toestappen om om feedback te vragen of dus dat de sfeer er niet naar is of.
- 227 ⌚ *Speaker 1:* Nee, nee, nee, ik heb dat niet zozeer behoefte aan dat ik denk van nee, ja, nou ja, ik zou best wel durft te vragen. Ik nu ook al in ieder geval niet qua feedback, maar wel van of vind je het zo goed is of dat er nog andere dingen bij moeten komen of veranderd moeten worden. Of weet ik veel? Wat? Ja, oké, dat heeft niks met mijn persoon. Dat heeft er niks persoonlijks te maken.
- 228 ⌚ *Speaker 2:* Nee, maar er is geen, er is geen barrière in de omstandigheden dan dat je denkt van nou Pietje ga ik het sowieso niet vragen, want die Kevin me altijd af of aan Jantje. Nou die die lult ook maar wat uit z'n nek of zou dat toch een mogen.
- 229 ⌚ *Speaker 1:* En ja, als als ik er vier, dan zeg je.
- 230 ⌚ *Speaker 2:* Zijn er toch een mogelijke factor kunnen zijn.
- 231 ⌚ *Speaker 1:* Nee, maar ja, dan zouden we natuurlijk dat zou betekenen dat er helemaal niemand binnen van zit waar ik iets aan feedback durft te vragen. Nou, sorry die kans die ik heel erg klein.
- 232 ⌚ *Speaker 2:* Ja, dat denk ik het niet.
- 233 ⌚ *Speaker 1:* Dat klopt ook niet nee, dus. Ja, nee, ja, nee, kijk, kijk als dat is ook prima. Durven.
- 234 ⌚ *Speaker 2:* Oké.
- 235 ⌚ *Speaker 1:* Dr zijn wel zijn misschien mensen, ja, waar je dat dan liever minder aan doet, omdat je dat toch al wel weet, maar er zijn ook andere mensen waar waar waar dat prima zou kunnen, ja, of in ieder geval voor je gevoel dan dus dat zou niet nee.
- 236 ⌚ *Speaker 2:* Haalde.

- 237 *Speaker 1:* Ja, nee, maar we komen uit die enquête zei je dat mensen dus dat niet zo snel doen.
- 238 *Speaker 2:* Nou, dat is eigenlijk een beetje een tweeledige. Uit enquêtes blijkt dat ze collega's zich over het algemeen goed bij voelen om feedback te vragen. Dus dus ze durven het wel. En dan.
- 239 *Speaker 1:* Maar je doet het dus ook niet.
- 240 *Speaker 2:* Nee, maar dan is het puntje twee ondanks dat de collega's zich goed voelen om feedback te vragen, lijken projectmanagers, vrij beperkt, feedback vraag te stimuleren. En dus de vraag is er wel, alleen de projectmanager eh ja is is niet een open deur waar je zo snel even langs kan gaan of promoten zich bij iedereen. Meeting van nou jongens, kom naar me toe.
- 241 *Speaker 1:* Is dat.
- 242 *Speaker 2:* Ik had bij mij terecht en er vraag is: het is, dr: is eigenlijk wel een een hulpvraag vanuit de medewerkers? Alleen de projectmanagers stimuleren niet om om naar ze toe te komen. En hoe komt dat? Denk je dat dat die projectmanagers en toch wat gesloten zijn of in ieder geval niet het feedback vragen stimuleren en en dan ook nog een keertje koopt op het project.
- 243 *Speaker 1:* Dat is al geen.
- 244 *Speaker 2:* De eerste eerste vraag: hoe denken dat? Het komt wel projectmanagers bij dat nou niet echt heel hard uitdragen.
- 245 *Speaker 1:* Misschien hebben ze nooit een training projectmanagement gedaan.
- 246 *Speaker 2:* Zou ik los los van feedback of los van het projectmanagement, kunnen zijn? Natuurlijk, misschien zijn sommige mensen gewoon meer gesloten dan de ander of als ik bijvoorbeeld kijkt naar Dat vind ik echt een open persona. Echt iemand die zeggen ook om bij me langs of als je vragen hebt of of als je iets die die heeft dat misschien wat meer van nature. Ja, ik denk als je misschien bij zoiets gaat aankaarten, dat die denken joh flikker op.
- 247 *Speaker 1:* En wat doe je? Kan wegman.
- 248 *Speaker 2:* Ik bedoel je me gewoon doorwerken.
- 249 *Speaker 1:* Ik heb geen tijd voor die onzin, ja, wat je zegt, ik bedoel, dat is natuurlijk ook gewoon persoonlijkheid. Hoe je bent zelf en ik ik geloof er helemaal niks van dat je dat zomaar kan veranderen.
- 250 *Speaker 2:* Je denkt niet dat het trainbaar is.
- 251 *Speaker 1:* Ja, misschien tot een bepaalde grens, maar ik ja, nee, ik geloof, ik ben daar niet zo heel erg van, dat je echt natuurlijk. Ik kan wel veel trainen, maar het heeft ook wel veel met je persoonlijkheid te maken, denk ik.
- 252 *Speaker 2:* Ja, ik denk dat het voor iemand die heel gesloten is, heel moeilijk.
- 253 *Speaker 1:* Dan is het toch gewoon bijna kansloos.
- 254 *Speaker 2:* Ja, ja, dat weet ik niet, maar je kunt er op zich wel het trucje leren. Natuurlijk ja, je kunt mensen wel bepaalde tools geven, toch.
- 255 *Speaker 1:* Nee, oké, dat klopt. Ja, ja, ik denk uiteindelijk ook wel, dat mensen komen wel weer terugvallen in het toch wel vaak wel weer terugvallen in het oude. Wel.
- 256 *Speaker 2:* Ja, dat denk ik ook sowieso naar alle sessies die we hebben gehad met anke van de en eh en ook het hele feedback en een stukje. Ik heb het gevoel dat het al redelijk.
- 257 *Speaker 1:* Gaan we weer terug is.
- 258 *Speaker 2:* Kun je niet hoe jij erover denkt, maar ik.
- 259 *Speaker 1:* Ja, ook wel.
- 260 *Speaker 2:* Het idee dat mensen heel bewust nog mee bezig zijn en toch weer een beetje de de waan van de dag en.
- 261 *Speaker 1:* Ja, dat denk ik ook dat, dat zie je wel. Natuurlijk, ja, en dat is ook mijn eigen denk ik.
- 262 *Speaker 2:* Toch nog even kijken naar eh, het stimuleren van feedback vragen naar eh vond je dat dat daar totdat aanwezig was.
- 263 *Speaker 1:* Nee in te stimuleren, ja, nee, die indruk die ik kreeg ik niet. Nee.
- 264 *Speaker 2:* En dat heeft er misschien meer met de persoon te maken, bijvoorbeeld. Wat zou daar de reden van zijn? Of als de setting er niet naar was, er te veel? Ja.
- 265 *Speaker 1:* Misschien ook met de persoon mmm ik denk misschien ja misschien ook wel met zon grote te maken, omdat ja, als je dan uiteindelijk zegt van nou, we gaan toch die richting op en dat snap ik ook op diegenen. Die moeten uiteindelijk een eind besluitneming ergens in is. Dan moet

- zegt van nou, we gaan toch die richting op en dat snap ik ook op diegenen. Die moeten uiteindelijk een eind besluitneming ergens in is. Dan moet je ja gewoon luisteren, denk ik. Naar wat andere ook zeggen.
- 266  *Speaker 2:* Je zei zelf dat je zelf niet echt naar mensen meer toe gaat om eh om om feedback te vragen. Doe je het andersom. Wel ben je in je je hebt, je hebt wel eens projecten, je bent wel eens een projectmanager. Toch. Volgens mij heb ik wel eens projecten voor gezeten of project projecten geleid.
- 267  *Speaker 1:* Ja, dat klopt dat.
- 268  *Speaker 2:* Vind je dat je jezelf daarin, dat je echt feedback stimuleert om om om feedback te vragen aan jou.
- 269  *Speaker 1:* Nee, dat doe ik zelf misschien ook te weinig.
- 270  *Speaker 2:* Dat is geen het is. Dit is trouwens geen beoordeling of zo hoor, maar ik ben even naar opzoek van wat we wel. Wat? Zouden we een trigger kunnen zijn om het niet te doen of om het niet te stimuleren of of of of wat ja, wat zit? Daar dan achter hè.
- 271  *Speaker 1:* Ja, dat weet ik niet een idee.
- 272  *Speaker 2:* Ja.
- 273  *Speaker 1:* Maar kijk weet je wat? Ja, nou, ja, in hoeverre feedback ik voor ? Kijk naar binnen een project. Vraag je natuurlijk wel van aan iemand? Oké van van hoe zou jij dat doen of hoe? Hoe zie jij dat voor je en en dat ik, als iemand daar meer kennis over heeft op een bepaald onderwerp, dan ga ik niet, dus dat is ook wel een soort van een anders soort feedback is, want ik bedoel ik laat wel diegene in dat opzicht feedback geven van oké, hoe hij erover denkt dan.
- 274  *Speaker 2:* Ja.
- 275  *Speaker 1:* Of iets zo, hoe wij in ieder geval, het is wel zo dat het dat het een beide kanten opgaat. Zo voel ik dat wel binnen binnen het team, maar ik projectleider ben. Het is niet zo dat ik dan mijn per se mijn idee, maar door moeten we allemaal straks gewoon gewoon de vraag van oké van nou ja, hoe? Hoe zie jij dat? Hoe? Hoe zou jij dat oplossen? Of heb jij nog een goed idee? Ja, dus dat dat dat gebeurt, wel binnen mijn mijn project.
- 276  *Speaker 2:* Oké.
- 277  *Speaker 1:* Bijvoorbeeld, met natuurlijk met zn vaak met Frankrijk, zit ik ook eigenlijk ook gewoon een m van hoe. Hoe zie jij dat voor je en hoe zou jij dat doen.
- 278  *Speaker 2:* Ja.
- 279  *Speaker 1:* Echt niet opnieuw inrichten.
- 280  *Speaker 2:* Ja.
- 281  *Speaker 1:* Maar.
- 282  *Speaker 2:* Daar zijn we eigenlijk een beetje aangekomen bij de laatste laatste blok, en dat is bron. Beschikbaarheid, ja, en dat is eigenlijk bromt. Beschikbaarheid refereert naar het aantal contactmomenten dat een medewerker heeft met zijn of haar manager of collega waarin feedback wordt gegeven eh en een stukje vergankelijkheid. Toegankelijkheid zegt iets over de mate waarin of hoe makkelijk feedback kan worden opgehaald bij de managers en de medewerkers. Nou ja, uit de enquête blijkt dat beschikbaar zijn voor feedback een belangrijk onderdeel is van de feedback omgeving. Uit de enquête blijkt dat de projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback. Nou, ja, hoe ervaar jij dat eigenlijk in bijvoorbeeld stel jij hebt daar een vraag om of feedback, hè van joh geeft bij is feedback op dit. En dat ja, hoe was zijn beschikbaarheid daarin of van andere leden.
- 283  *Speaker 1:* Maar dat was wel goed. Het is wel het voordeel van dat je natuurlijk een één kantoortuin bijvoorbeeld zit. Ja, als diegene dr is, dan loop je daarnaartoe.
- 284  *Speaker 2:* Ja.
- 285  *Speaker 1:* En dan vraag je het gewoon direct en dan dan is het klaar bij wijze spreken. Dus dat was wel. Ja, dat is wel goed.
- 286  *Speaker 2:* Ja.
- 287  *Speaker 1:* Dat is dat geen probleem en.
- 288  *Speaker 2:* En hij is ook toegankelijk, daarin toegankelijke makkelijker persoon. 'k loop even langs, inderdaad niet heel veel meer.
- 289  *Speaker 1:* Nee, nee, nee, als je vragen hebt of iets, dan kun je gewoon langsgaan en omgekeerd ook gebeurd dat als je nee het was, niet zo de indruk had van helemaal niet van sorry, ik heb nu weer geen tijd of vaak het maar uit ga.

Speaker 1: Nee, nee, nee, als je vragen hebt of iets, dan kan je gewoon langaropen en omgekeerd ook gebeurd dat als je nee niet was, niet zo de indruk had van helemaal niet van sorry. Ik heb nu weer geen tijd of zoek het maar uit nee.

290 Speaker 2: Hoor ja, wat wel grappig was uit de enquête is dat project leden een hogere beschikbaarheid lijken te hebben dan projectmanagers. Hoe denk je dat? Dat zou. Hoe denk je dat er komt.

291 Speaker 1: Ah, ja, projectmanagers zijn zo druk.

292 Speaker 2: Maar hebben we nooit tijd.

293 Speaker 1: Als je die ene naar toe en geen idee, ik snap ook niet waar dat vandaan komt. Eigenlijk als ik het eventjes op mijzelf reflecteren – ik bedoel ja, kijk weet je ja, hoe wordt het ook bedoeld? Bedoelen ze dan fysiek of of ook mail? Ja, alles zal zijn.

294 Speaker 2: Is.

295 Speaker 1: Dat is natuurlijk ook wel weer de vragen. Ja, ja, kijk, ik bedoel per mail bij altijd bereikbaar. En dan ja, nou misschien dat is trouwens wel wel. Ja, nou, als ik dan weer een project als een project kijken. Als ik nou net zei – en ik stuur een mail en dan krijg ik niet die weken reactie.

296 Speaker 2: Ja, dat is frustrerend en dan is het moment ook weg.

297 Speaker 1: Dan is het moment weg, en dat is frustrerend, nou ja, en ik denk dat dat dat het daar komt. Ja dat zijn, zeg maar een bepaalde mensen. Nou, dan duurt het allemaal net wat langer voordat je eindelijk feedback, en dat is gewoon ja dat dat dat werkt. Echt niet, het is gewoon op een gegeven moment niet meer werkbaar. Ja, ik heb ook met met een business case fietst dan dus daar moeten dan natuurlijk allerlei kostprijs inkomen en een aantal sorry kostprijs. Ja, kostprijs natuurlijk verkoopprijzen en een aantal ja, dat heeft mij gewoon zo ontegelijk lang geduurd, af en toe. Ja, en dan volg je het wel waarop en nog een keer op. Nou, en dan denk je nou dit, dit is, er zijn nu alweer een half jaar verder, ja, en dan weet je verkopen, is de klanten, hè dus. Ik bedoel hoe belangrijk is dan natuurlijk ook wel weer.

298 Speaker 2: Hè.

299 Speaker 1: Nou, en dan en dan wordt er gewoon gezegd van nee, dan stuur ik wel een mailtje en cc daarin dezelfde dag had ik het.

300 Speaker 2: Ja, dat is dat dan wel.

301 Speaker 1: Dat is toch gewoon kansloos? Ja, ik bedoel en zo zijn er heel veel van dat soort dingen en dan loop je gewoon uit. Ja en weet je, ik kan natuurlijk ja ik, ik ben degene. Ik ben geen kinderen of eh. Ik zou niet voor de klas of zo is, iedereen is zelf volwassen genoeg. Dat doen we drie keer. Maximale is klaar.

302 Speaker 2: Ja, dat is wel opmerkelijk. Laat ik het zometeen.

303 Speaker 1: Dus het dat is gewoon niet getoetst. Wat zeg je? Oh, dat is mooi, maar ik ben nog even in gesprek.

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

- Speaker 2: Ik kijk wel je wat mensen zeggen papa papa, maar je moet even even naar mama toekomen. Vanavond, ja, en ja, ja, opa en oma regeren. Dan kun jij even meenemen, oké, ja, die die lult ook jongeren waarvan je kopen.
- 322 Speaker 2: Heeft ie van zn moeder.
- 323 Speaker 1: Ja, nee, ja, precies ja, maar ja, maar wij hebben dan ja dus je kan er achteraan nu daar.
- 324 Speaker 2: Ja.
- 325 Speaker 1: Ja, nee, dus ja, we waren bij dat. Ja, dat hoort natuurlijk niet.
- 326 Speaker 2: Nee, nee, dat is we zijn. Ik zou bijna zeggen dat dat dat er iemand van hier de hiërarchie daarboven.
- 327 Speaker 1: Ja.
- 328 Speaker 2: Dan dat.
- 329 Speaker 1: Ja schreef.
- 330 Speaker 2: Ja, eigenlijk eigenlijk kwam, je kwam simon op het juiste moment.
- 331 Speaker 1: Want juist jij.
- 332 Speaker 2: Ik ben ik ben wel redelijk door mijn vragen heen. Het is eh toch ook weer een leuk. Leuk. Interview moet 'k zeggen ze.
- 333 Speaker 1: Nieuwe dingen, al een beetje wel een beetje hetzelfde zijn.
- 334 Speaker 2: Eigenlijk denk ik wel een grote lijnen, hetzelfde opmerkelijk of opmerkelijke. Wat er wel anders, ja, wat wat? Wat is het verschil tussen de voorgaande gesprekken? Ik even te bedenken? Toch wel redelijk veel dezelfde dingen aangeraakt. Wel moet ik zeggen een stukje cultuur, van een positieve en negatieve feedback. Ik denk tekent elke keer wel weer voldoende.
- 335 Speaker 1: Voldoende info.
- 336 Speaker 2: Ja, zeker ja, nee, ik ben hartstikke blij mee. Absoluut ja, ik keek.
- 337 Speaker 1: Gebeuren dan nog, wat gaat er dan.
- 338 Speaker 2: Ja, ik ga ik ga nog twee interviews houden. Daar ga ik de teksten. Ga ik helemaal doorspitten, ga ik haar coderen en kijken of dat uiteindelijk dus een bepaald ja overkoepelend kernwoord uit voortkomt waar ik misschien ook nog even wat over kan gaan roepen van hé. Dit is best wel interessant.
- 339 Speaker 1: Op.
- 340 Speaker 2: Ja, ik heb zeven elementen, en eigenlijk in in iedere keer bij, ik noem maar wat de bron beschikbaarheid, zie ik na vier keer toch nog een extra ding wat genoemd wordt, en misschien is stuk theorie niet compleet en zou, zou dit nog een mogelijke aanvulling kunnen zijn. Op op het bestaande theoretisch model, ja dus dat dat is eh, dat is leuk. Het is nog wel heel veel werk om alles uit uit.
- 341 Speaker 1: Die wilde net zegt net te denken. Dat is niet niks.
- 342 Speaker 2: Ja, en mijn originele vragen of onderzoeksvraag is waar, waar moet een een feedback omgeving allemaal aan voldoen? Ik hoop dus een aanvulling te geven aan dat aan dat model. Dus nou ja, ik ben benieuwd.
- 343 Speaker 1: En en en zijn in van omgeving, hoe? Wat gaat er? Ja, wat wat? Wat wat wat heeft als voordeel wat gaat brengen.
- 344 Speaker 2: Ja, nou wat wel wat wat goed is. Uiteindelijk zou ik ja, ik weet niet of dat dat nog gaat gebeuren, maar ik heb wel een duidelijk beeld waar wij staan op dit moment rondom het feedback geven. En ik kijk: we hebben een paar basics gekregen van Zo, zo moet je feedback geven, maar ik denk wel dat we heel goed de mensen bewust kunnen maken van deze zege. Elementen van jongens. Als we met elkaar feedback, plannen of denk dan aan deze punten.
- 345 Speaker 1: Ja, en dan kunnen we ook gewoon die punten. We hebben nu, dat is het management, zeg maar zo'n bordje staan of van die punten allemaal. Nou, daar zit je daar nog een extra bordje neer.
- 346 Speaker 2: Nou, ik denk wel dat ja, ik denk wel dat het goed is om hier de mensen uiteindelijk bewust van te maken van joh eh als projectleider of denk dan aan ja.
- 347 Speaker 1: En ik denk ook niet dat er altijd iedereen het helemaal doorweekt. Natuurlijk.
- 348 Speaker 2: Nee, ik denk dat er steeds toch wel vaak even weer een bewust momentje moet gecreëerd worden van jongens. Let op eh, probeer ook feedback te geven over en weer toch al nou, het was heel typisch, waar echt feedback zo belangrijk is en en we met met zn allen hadden afgesproken van jongens aan het einde van de rit. Toen we even vijf of tien minuutjes feedback, hoe loopt het proces, wat kunnen we beter doen? Komt gewoon helemaal niet meer naar voren is, is is zelfs in dat project is het dus al zo ver dat

hoe loopt het proces, wat kunnen we beter doen? Komt gewoon helemaal niet meer naar voren is, is is zelfs in dat project is het dus al zo ver dat we daar al vergeten zijn.

349 *Speaker 1:* Is trouwens wel, waren.

350 *Speaker 2:* Dus ja, dat is wel weer grappig, ook wel weer om om zodoende toch weer te zien van oh ja.

351 *Speaker 1:* Shit is toch wel handig geweest om dat wel te doen? Ja.

352 *Speaker 2:* Dus ja, sterker nog, begon eigenlijk al van ja, voor mij is eigenlijk helemaal niet duidelijk wie nou überhaupt de projectmanager is. In dat project.

353 *Speaker 1:* Extra.

354 *Speaker 2:* Ja.

355 *Speaker 1:* Nou ja, dat is ook niet helemaal duidelijk.

356 *Speaker 2:* En dan is het nou of is het nou toch of ja.

357 *Speaker 1:* Het is voor jou.

358 *Speaker 2:* Ja.

359 *Speaker 1:* Ook wel tussen dus nee, dat is wel ja, maar normaal. Binnen een project is het wel duidelijk.

360 *Speaker 2:* Misschien ook omdat dat project een beetje op die manier wordt aangepakt dat er heel duidelijke hiërarchie is. Dat zou ook kunnen zijn. Natuurlijk.

361 *Speaker 1:* Denk ik, ik denk wel dat het anders is, misschien wel over het al ene over het algemeen weet je wel: wie de projectleider is.

362 *Speaker 2:* Zeker als je je hebt ingeleverd en goed.

363 *Speaker 1:* Nou ja, zeker nu tegenwoordig.

364 *Speaker 2:* Inderdaad.

365 *Speaker 1:* Ja, dan moet je eerst nog goedkeuren krijgen. Natuurlijk, dat duurde ook even.

366 *Speaker 2:* Moya heel hartelijk dank. Ik ben ben ontzettend blij mee met met alle input. Je hebt.

367 *Speaker 1:* Tot.

368 *Speaker 2:* Nee, ik, ik ga dit helemaal.

369 *Speaker 1:* Ja, dan.

370 *Speaker 2:* Uit je opsturen en mocht je de gekke dingen in zien of eh. Laat het me weten.

371 *Speaker 1:* Zegt van ja, maar dat heb ik helemaal niet gezegd, joh het bewijs.

372 *Speaker 2:* Nee, ik zou zeggen een hele fijne vakantie genieten van. Ik hoop dat weer een beetje weg bij trekken, want het is.

373 *Speaker 1:* Dat is nog niet heel erg mooi gelogen, maar hij heeft vandaag als het zou het ook ellende zijn en de zon. Die schijnt nu wel dus.

374 *Speaker 2:* Ja.

375 *Speaker 1:* Het zou zomaar heel anders kunnen worden.

376 *Speaker 2:* Zo is blijft Nederland, hè.

377 *Speaker 1:* Heeft Nederland om dit jaar mogen niet klagen, toch zeker niet zo. Dat is wel lekker als als dit die opwarming van de aarde is, dan laat maar komen.

378 *Speaker 2:* Nul.

379 *Speaker 1:* Van rij ik nog wel een extra rondje met de auto.

380 *Speaker 2:* Dikke diesel, toch.

381 *Speaker 1:* Die is op mag gewoon ja.

382 *Speaker 2:* Mooi.

383 *Speaker 1:* En dan oké, dan spreken we elkaar.


384 *Speaker 2:* Is goed.


7.4.4. Interview 4


4	Speaker 2: Op dan gaan we starten nou nog even terug naar wat ik eigenlijk probeert te onderzoeken is misschien nog wel goed om uit te leggen. Vanuit de theorie bestaat er zo iets als een feedback. Omgeving en een feedback omgeving staat uiteindelijk uit een zevental facetten om dat geheel aan elkaar. Dat zegt iets of dat er wel of niet de feedback omgeving is en die feedback op een gegeven moment bestaat uit een stukje ron geloofwaardigheid. En dat is in deze een medewerker. Eigenlijk een project lid van het projectmanager. Ik zal dadelijk per vraag even uitleggen wat ik bedoel, met bron, geloofwaardigheid en en al die stukken.
5	Speaker 1: Het.
6	Speaker 2: Ah, joh opnoemen: hoogendorp aan de kwaliteit bij wijze van feedback geven, stimuleren van feedback gebracht, ron beschikbaarheid, en dan heb ik nog positieve en negatieve feedback. En als we beginnen met de bron geloofwaardigheid, wanneer is iemand, wat houdt dat eigenlijk in is? Geloofwaardigheid is eigenlijk wanneer de bron, dus in dit geval, die feedback geeft, daadwerkelijke observaties heeft van de persoon die jij feedback gaat geven en het motief heeft dan wel de positie heeft om ook daadwerkelijk de feedback te kunnen geven daaromheen. Ja, zijn dr. Personen die ook informatie durft te geven aan die persoon.
7	Speaker 1: Is dat een klein.
8	Speaker 2: Helder niet om.
9	Speaker 1: Ja, op zich, waar je dan de bron, ik weet niet. Hoe noem je dat? Nou de bron.
10	Speaker 2: Ja, ongeloofwaardigheid dus.
11	Speaker 1: Degene die geeft.
12	Speaker 2: Ja klopt, en dat is eigenlijk continu in dit riedeltje. Er zijn twee bronnen binnen projecten, dus het gaat eigenlijk om een feedback omgeving binnen projecten, twee bronnen: enerzijds de projectmanager en de projectleider.
13	Speaker 1: Ja.
14	Speaker 2: En waar ongeloofwaardigheid nog meer uit staat, is jawel een stuk echt expertise in huis heeft. Dus hij heeft voldoende kennis. Hij of zij van de functie die hij gaat beoordelen ehm echt daaromheen, ook nog eens de vaardigheid om dat überhaupt te kunnen beoordelen. Dus het zou gek zijn als iemand van die kwaliteit dienst t inhoudelijk. Mijn feedback gaat beter.
15	Speaker 1: Oké.
16	Speaker 2: Oké, nou eerste algemeen eigenlijk: de enquête geeft voor nu een uitslag dat nou en niet of niet aantrekkelijk aanwezig. Een feedback omgeving is in projecten. Dus er zit een beetje in de middellijn van een weet je wel een beetje niet. Heb jij daar een beeld bij? Ook wel.
17	Speaker 1: Ja, ik, ik denk inderdaad dat we tijdens een project niet heel veel feedback aan elkaar geven. Ik denk zelfs niet als deadlines niet gehaald worden. Dat soort dingen dat dat gewoon wellicht besproken wordt. Volgende week beter, oké, volgende week beter en we gaan weer door ehm. Ik vond het altijd bij dit project het dan in handen van roman, wel wat gestructureerder ging en dat hij ook wel een soort van aan het einde natuurlijk een soort van teruggekeken terugkeek naar hoe alles gegaan is. Idee we daar wel een soort van feedback, maar ons project eigenlijk wel klaar.
18	Speaker 2: Mmm.
19	Speaker 1: Mmm, maar als ik voor mezelf terugkijk naar andere projecten, dan gebeurt dat eigenlijk al vaak niet. Dus dat vond ik wel een goede dat hij aan het einde soort van gewoon aan iedereen vroeg van kom maar op met wat beter gekund, dat ook gewoon in een verslag als maar wat


Weinig feedback


dat hij aan het einde soort van gewoon aan iedereen vroeg van kom maar op met wat beter gekund, dat ook gewoon in een verslag als maar wat ook gewoon naar de directie ligging en zo.


20  *Speaker 2:* Ja.

21  *Speaker 1:* Afronding van het project – en dit zijn onze dingen geleerd. Hebben we? Dit zijn de dingen die ze gingen.


22  *Speaker 2:* Mmm.


23  *Speaker 1:* Dus loopt.


24  *Speaker 2:* Oké, ehm ik zal niet meteen op inspringen, want anders dan gaan we helemaal vandaan. Komt dat als je kijkt naar de bron geloofwaardigheid in in in het project ikzelf gp. Wat uit de enquête naar voren komt, is dat de medewerkers nog vertrouwen lijken te hebben in de feedback die project leden aan elkaar geven.


25  *Speaker 1:* Ja.


26 *Speaker 2:* Ze achter zich nog wel sibel en ervaar je dat zelf ook in in dat project of heb je dat zo ervaren.


27  *Speaker 1:* Ja, ik denk dat het voordeel van het project eruitzag als dat het eigenlijk best wel een groot team was, maar waardoor iedereen wel zn, eigen expertise, zeg. Maar dus ja, dan is de graag in bron, geloofwaardigheid of iedereen altijd even geschikt is om feedback te geven op een ander deel. Maar aan de andere kant denk ik dat we ons dat we daar ook wel vertrouwen op. Dat weet ik veel als projectmanagement zegt. Het is zo dat we daar misschien nog wat kritische vragen kunnen stellen, maar dat het hun expertise is. Is dat we dat dan lopen.

28  *Speaker 2:* En terwijl ik voldoende aanwezig in de meetings om om daar een beeld ook over te kunnen vormen.


29  *Speaker 1:* Ja, dat was wel niet. Iedereen was altijd aanwezig. We altijd notulen is wel een gedetailleerd overzicht. Wie wat wanneer er moest aanleveren, dus als er iets aan afgerond was, dan kun je daar natuurlijk ook nog met elkaar over hebben. Dat is afgerond is nog of dat naar tevredenheid afgerond is. Wat er aan zit te komen voor de volgende keer waar je dan alvast vast je ideeën ook feedback op kan geven aan de andere die dat zou best zou kunnen gaan doen.


30  *Speaker 2:* Oké, dan hè.


31  *Speaker 1:* Erg lastig ik weet eigenlijk niet meer aan te vragen was, maar in deze projectgroep was natuurlijk ook het buitenland, ja, dat natuurlijk wel een lastig uit qua taal om elkaar te begrijpen en ook om via een videoconferentie. Ja, timing en dat soort dingen ziet er allemaal niet in, zeg maar het is wel open in Nederland, elkaar allemaal begrepen en in Frankrijk niet, en dat het lastig was omdat over te krijgen.


32  *Speaker 2:* Is dan.


33 *Speaker 1:* Is natuurlijk de vraag, soms op je je zij allemaal gesproken? Moet je die ik heb dat je elkaar op.

34  *Speaker 2:* De verbinding leek even weg toevallig.


35  *Speaker 1:* Ik heb.


36  *Speaker 2:* Ik heb de kleine, ik heb – ik heb het meestal wel doorgekregen – is de verbinding. Nu hoor je mij duidelijk.


37  *Speaker 1:* Wel ja.


38  *Speaker 2:* Ja, ik hoor, het lijkt me duidelijk. Ja, kort, samenvattend, inderdaad, wat je zegt, de taalbarrière kan er wel voor gezorgd. Ja, de mensen


kun je niet begrepen.


39  *Speaker 1:* Mmm ja, en ook dingen die je afspreekt dan niet altijd even wat we niet zo gebeurt of nu gewoon niet allemaal op dezelfde lijn zaten.

40  *Speaker 2:* Wat en vond je de projectmanager geloofwaardig in de feedback die gast.


41  *Speaker 1:* Ja, ondanks dat rowan projectmanager niet, ja wellicht degene was met de meeste kennis over inhoudelijk zeg maar dus over de materialen en over. Ik wil de excel producten tot stand kwamen. Wat ik wil altijd het idee dat die overal wel zich voorbereidt, wat ingelezen had. Dus als je dan iets zegt, zeg maar dan is dat ook geoorloofd. In mijn die waren ja kritische vragen stelt of soms even de box iets probeert ze zeggen, maar wel altijd met dat die zich te in verdiept heeft. Of ja.


42  *Speaker 2:* Goed voorbereid, wat is volgens jou nog meer? Wat wat maakt in jouw ogen? Iemand geloofwaardig, betrouwbaar feedback.


43  *Speaker 1:* Ja, ik denk, als het goed onderbouwde feedback is, dus niet, weet ik veel dit op je slecht gedaan. Een punt. Wat is er dan niet goed of en ja dus betrouwbaar? Denk dat in dat het fijn fijn beter overkomt als het inderdaad als het goed voorbereid is. Ook een soort van wisselwerking, dus dat als je iets bijvoorbeeld aan de validiteit of iets dat je dat dan gewoon met open vragen of zo probeert erachter te komen van is dit nou wel. Wat we zochten is dit nou al wel gedaan wat we wilden, dat de gedaan werd of.


44  *Speaker 2:* Ja.


45 *Speaker 1:* Heb je dat wel op tijd gedaan in plaats van met een aantal een het.


46  *Speaker 2:* Eigenlijk de de wijze waarop feedback, of dat het attent is of.


47  *Speaker 1:* Maar als dat het dan per se trouw, maakt het dat dan betrouwbaarder, waarschijnlijk alleen de manier waarop het ook komt. Uiteindelijk.


48  *Speaker 2:* En het is wel grappig dat je het 600 zijn, allemaal wel elementen die wil in zo'n feedback omgeving zit.


49  *Speaker 1:* Dus dat is.

50  *Speaker 2:* Dat je noemt en oké laat ik denk dat we deze stukje bron geloofwaardigheid kunnen afsluiten: de kwaliteit van de feedback volgens de theorie. Heel simpel: je hebt hoog: kwaliteit, kwaliteit, feedback, kwaliteit, feedback. Dat wordt eigenlijk consistent gegeven door de tijd heen, dus niet alleen op het einde van het jaar, maar ja, iemand wordt gecoacht en van feedback voorzien, ook in een project, en de feedback is specifiek een baas. De kwaliteit, feedback, dat is eigenlijk. Nou ja, dat wordt heel erg beïnvloed door het humeur van de personen die feedback geeft. Hij is ook afhankelijk van oordeel kwaliteiten van de feedback geven en eh, ja een persoonlijke noot, of dat de persoon die feedback geven wel degene aan de overkant wel überhaupt aardig vindt of dat in vendetta tegen hem heeft. En uit de enquête komt eigenlijk naar voren dat project leden over het algemeen is feedback projectleider waarderen en het toch een bepaalde persoonlijk, nauwelijks tot geen feedback en in projecten. Hoe denk je dat dat eigenlijk? Hoe denk je dat dat komt, dat bepaalde mensen helemaal geen feedback krijgen. Wat zou de reden.

51  *Speaker 1:* Zijn er bepaalde mensen geen feedback, willen.

52  *Speaker 2:* Oké.

53  *Speaker 1:* Ik denk enerzijds wat je zegt hoe je iets dat aanval zien door andere mensen denken van oké. Ik geef die feedback niet ehm, want dan heb ik inderdaad aan dansen, zeg maar als ik dit nu gaan zeggen.

54  *Speaker 2:* Ja.

Brongeloofv
Brongeloofv

kun je niet begrepen.

39 *Speaker 1:* Mmm ja, en ook dingen die je afsprekt dan niet altijd even wat we niet zo gebeurt of nu gewoon niet allemaal op dezelfde lijn zaten.

40 *Speaker 2:* Wat en vond je de projectmanager geloofwaardig in de feedback die gast.

41 *Speaker 1:* Ja, ondanks dat projectmanager niet, ja wellicht degene was met de meeste kennis over inhoudelijk zeg maar dus over de materialen en over. tot stand kwamen. Wat ik wil altijd het idee dat die overal wel zich voorbereidt, wat ingelezen had. Dus als je dan iets zegt, zeg maar dan is dat ook geoorloofd. In mijn die waren ja kritische vragen stelt of soms even de box iets probeert ze zeggen, maar wel altijd met dat die zich te in verdiept heeft. Of ja.

42 *Speaker 2:* Goed voorbereid, wat is volgens jou nog meer? Wat wat maakt in jouw ogen? Iemand geloofwaardig, betrouwbaar feedback.

43 *Speaker 1:* Ja, ik denk, als het goed onderbouwde feedback is, dus niet, weet ik veel dit op je slecht gedaan. Een punt. Wat is er dan niet goed of en ja dus betrouwbaar? Denk dat in dat het fijn fijn beter overkomt als het inderdaad als het goed voorbereid is. Ook een soort van wisselwerking, dus dat als je iets bijvoorbeeld aan de validiteit of iets dat je dat dan gewoon met open vragen of zo probeert erachter te komen van is dit nou wel. Wat we zochten is dit nou al wel gedaan wat we wilden, dat de gedaan werd of.

44 *Speaker 2:* Ja.

45 *Speaker 1:* Heb je dat wel op tijd gedaan in plaats van met een aantal een het.

46 *Speaker 2:* Eigenlijk de de wijze waarop feedback, of dat het attent is of.

47 *Speaker 1:* Maar als dat het dan per se trouw, maakt het dat dan betrouwbaarder, waarschijnlijk alleen de manier waarop het ook komt. Uiteindelijk.

48 *Speaker 2:* En het is wel grappig dat je het zijn, allemaal wel elementen die wil in zo'n feedback omgeving zit.

49 *Speaker 1:* Dus dat is.

50 *Speaker 2:* Dat je noemt en oké laat ik denk dat we deze stukje bron geloofwaardigheid kunnen afsluiten: de kwaliteit van de feedback volgens de theorie. Heel simpel: j . Dat wordt eigenlijk consistent gegeven door de tijd heen, dus niet alleen op het einde van het jaar, maar ja, iemand wordt gecoacht en van feedback voorzien, ook in een project, en de feedback is specifiek een baas. De kwaliteit, feedback, dat is eigenlijk. Nou ja, dat wordt heel erg beïnvloed door het humeur van de personen die feedback geeft. Hij is ook afhankelijk van oordeel kwaliteiten van de feedback geven en eh, ja een persoonlijke noot, of dat de persoon die feedback geven wel degene aan de overkant wel überhaupt aardig vindt of dat in vendetta tegen hem heeft. En uit de enquête komt eigenlijk naar voren dat project leden over het algemeen is feedback projectleider waarderen en het toch een bepaalde persoonlijk, nauwelijks tot geen feedback en in projecten. Hoe denk je dat dat eigenlijk? Hoe denk je dat dat komt, dat bepaalde mensen helemaal geen feedback krijgen. Wat zou de reden.

51 *Speaker 1:* Zijn er bepaalde mensen geen feedback, willen.

52 *Speaker 2:* Oké.

53 *Speaker 1:* Ik denk enerzijds wat je zegt hoe je iets dat aanval zien door andere mensen denken van oké. Ik geef die feedback niet ehm, want dan heb ik inderdaad aan dansen, zeg maar als ik dit nu gaan zeggen.

54 *Speaker 2:* Ja.

Positieve feedb	55	Speaker 1: En aan de andere kant denk ik dat een soort van ook niet in ons normaal zit om bijvoorbeeld positieve feedback te geven. Als het goed is, dan heb je gewoon je werk gedaan. En dan.
	56	Speaker 2: Ja.
	57	Speaker 1: Is het prima is om dan te zeggen tegen iemand van goed gedaan of weet ik veel? Ben heel blij met de manier waarop niet aangepakt heb of iets ja, dat we dan eerder met zn allen gewoon doorgaan dan dat we daar dan even aandacht aan besteden, of even dat uitspreken, zeg maar.
	58	Speaker 2: Ja, :omt dadelijk aan bod, maar we geven inderdaad iets meer negatieve feedback, positieve feedback in de projecten. Dat zou een goede observatie die wel strookt met met de enquête.
	59	Speaker 1: Hmm.
	60	Speaker 2: Oké, ja, er zit ook denk ik, een stukje wellicht het stimuleren van feedback vragen wellicht.
	61	Speaker 1: Ik denk het ook niet heel normaal is inderdaad om wat ik zei eigenlijk net zoals bij dit project dan gebeurt. Pas aan het einde.
	62	Speaker 2: Ja.
	63	Speaker 1: Zegt van oké, kunnen jullie zeggen hoe het gegaan is wat ze beter had gekund? Ja, ik denk dat er wel getracht wordt door middel van periodieke overleggen en zo om vaker tegen elkaar te zeggen, maar je, dan zou je dr daar al met elkaar kunnen. We spreken oké, als er een knelpunt wat we hebben beter.
	64	Speaker 2: Ja.
Weinig feedba	65	Speaker 1: Maar het algemeen denk ik dat je toch wel vaak in de waan van de dag weer gaat van oh: wat moeten we allemaal nog doen en hoe gaan we dat doen? In plaats van even stilstaan, wat zijn we aan het doen en wat kan eigenlijk anders en wie zou daar in iets anders kunnen doen.
	66	Speaker 2: Ja, want is die vloog zo, die van een continu feedback geven, een meeting of na een week of twee weken? Je zat er niet echt in.
	67	Speaker 1: Nee.
	68	Speaker 2: Ik wordt dat meestal wel een beetje oké hadden. Ja, ik had nog een vraag met betrekking tot de kwaliteit van de feedback. Waar moet volgens jou feedback aan voldoen? Wanneer is voor jou? Wanneer ontvang je volgens jou kwalitatief hoogstaande feedback.
Hoge kwaliteit	69	Speaker 1: Mmm als er wat zij als het respectvol is, maar ook de bouw dus dat je wel het idee van hier, want ik iets mee ehm belicht door middel van doorvragen dat je uiteindelijk, maar dat is ook duidelijk, is, zeg maar dat je daarna niet afvragen van maar het is altijd precies wat ik anders had moeten doen, of wat is dan juist? Wel wat wat goed is, wat ik dan verder zou moeten doen.
	70	Speaker 2: Mmm.
	71	Speaker 1: Ik denk niet met allemaal vragen blij, ja, en dan inderdaad hoe je het hoe het gebracht wordt dat het belangrijk is dat je die niet aangevoeld, bijvoorbeeld of helemaal in zon projectgroep ook wel eens met heel veel mensen zitten. Om dan één iemand bijvoorbeeld wel op iets niet goed gegaan is, dan is de vraag of dat daar moment in de tijd is en hoe je dat dan.
	72	Speaker 2: Ja, een stukje publiek feedback, maar ik kan het ook soms beter.
	73	Speaker 1: Gewoon één op één en dan kun je wellicht ook door middel van uitleggen. In Elk geval zorgen dat er geen het misverstand over

Brongeloofwa

73 *Speaker 1:* Gewoon een op een en dan kun je wellicht ook door middel van uitleggen. In elk geval zorgen dat er geen misverstand over ontstaat, je natuurlijk niet per se met elkaar eens te zijn, maar mmm dat je in Elk geval begrijpt waar de ander vandaan komt. Met zn feedback.

74 *Speaker 2:* Wat vond je van die feedback? Ja, dat werd dan voornamelijk op het einde gegeven. Maar wat vond je van de kwaliteit die de projectmanager gas feedback.

75 *Speaker 1:* Mmm ja, nou in het project zelf dan niet zo veel feedback gekregen, maar ook dan uiteindelijk je denk ik dat die altijd wel eerlijk is en ook zeg maar over zn eigen over het hele project. Dus ook voor de dingen waar ik zelf verantwoordelijk voor is, en wellicht soms wel meer, soms kan er misschien wel een ondertoon in zit of zo, maar ik denk wel dat het respectvol is, de feedback die aan de andere mensen gegeven werd, ja wat ik zeg: meer door middel van open vragen daar misschien om te triggeren van – is dit nou de goede kant op waar we heengaan dan dat er een oordeel of zo in zon.

76 *Speaker 2:* Ja, oké, en en en als je kijkt naar de projectleider onderling, verschilt dat ten opzichte van de projectmanager.

77 *Speaker 1:* Ik denk dat projectleider onderling soms nog wel wat sneller, iets minder politiek correct dingen kunnen roepen. Dus wellicht dat een project dat in dit geval een projectleider daar dan wel peter is en die heeft ook zeg maar meerdere belangen is. Dan heb je wat minder dat het ene belang tegen het andere is anders. Dan is het meer goed op belang en we willen met zn allen project in plaats van mijn afdeling, dat op jouw afdeling doet dat als jij wordt dan doen. Daar heb ik last van als je iets gaat doen.

78 *Speaker 2:* Hij moet de gemoederen goed te houden om te halen en het project dit wellicht ja.

79 *Speaker 1:* Ik denk dat over het algemeen iedereen zn best doet om kwalitatief feedback geven, maar dat de projectleider dr. In dit geval wel beter in slaagt dan en ja ook iets meer van nature bij hem is om dat te doen dan aan de andere mensen onderling. En die zullen misschien eerder dan later tegen elkaar. Maar de rest niet bij, is, zeg maar nog zeggen van joh dus ofzo zou dat niet anders moeten doen dan daar.

80 *Speaker 2:* Ja, heb je het overigens zelf meegemaakt dat je onderling nog feedback na sessies hebt, dat je nog eens even samen gaan zitten met iemand van het project van joh. Het ging ik door. Het ging niet goed.



















81 *Speaker 1:* Misschien dan meer met dat er af en toe nog over de output van mijn stuk ook nog wat bureau a dingen anders. Moesten we dan dat ze in eerste instantie gezegd zeg maar, maar dan is het meer inhoudelijk dat iets anders dan dat het.

82 *Speaker 2:* Ja.



















83 *Speaker 1:* Iets gedaan is.

84 *Speaker 2:* Oké, helder interessant waar interessante dingen eruit ehm. De derde punt is eigenlijk de manier op de wijze van het feedback geven net al eventjes aangeraakt theorie bestaat eigenlijk uit een stukje perceptie van hé. Hoe voelde zich nu of eigenlijk dat de persoon die feedback geeft? Die moet perceptie hebben van de omgeving en de situatie waarin de feedback wordt gegeven hoe behulpzaam het is op dat moment en de feedback daadwerkelijk is en een stukje attentie attentie zijn. Hoe attente de feedback wordt gegeven, hoe hoger de acceptatie en reactie is van de ontvangen en niet alleen de feedback, maar ook de achterliggende intensief moeten ja goed in acht genomen. Wat wil je eigenlijk bereiken? Mmm uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedback geven als gematigd positief kan worden beschouwd. Er werd feedback doet manager in het project, ikzelf natuurlijk geen goed gegeven. En ja, hoe ging dat tussen de projectleider onderling? En dus wat vond je eigenlijk van de manier waarop de feedback werd gegeven in dat project.

85 *Speaker 1:* Hmm ja, tijdens het project zn wel lastig om – ik zeg dat zo weinig van tijd in die half uur meetings ofzo, een uur waarin meer een soort van door iedereen gezegd wordt die gedaan heeft om daar dan ook echt op ehm. Ik denk dat iedereen wel probeert – ik weet niet hoe je noemde, respectvol voor dan anders zijn.

- 86  *Speaker 2:* Attent.
- 87  *Speaker 1:* Attent er zijn.
- 88  *Speaker 2:* Het werd niet over de binnengegoid en op een bot te wijzen. Hier heb ik in mijn ongezouten mening.
- 89  *Speaker 1:* Nee, nee, niet over het algemeen niet en soms kan er misschien door frustraties ofzo, maar iemand uit. Maar ik heb dat zou ik niet meegemaakt in de sessies waar ik bij zand en vooral niet bij de projectmanager. Ik heb daar de manier van feedback geven. Wel dat het zegt attent is het positief overwegend is en waarschijnlijk als de grote stappen gezet zijn. Zeg maar misschien bij jou met al die ICT dingen als die dan uiteindelijk gelukt zijn, zeg maar wellicht dat tijdens het project zelf. Dus terwijl je bezig ben focus zit op de dingen die niet gelukt zijn. Genoeg moeten dan op we hebben succesjes te vieren of.
- 90  *Speaker 2:* Ja.
- 91  *Speaker 1:* Meer een op wat er allemaal behandeld moet komen dan dit is echt goed dat dat gebeurd is en ik denk alleen wel richting kan stappen die zij. Dan maakte er wel die feedback over ging, maar dan misschien soms ook nog wel inderdaad, bijvoorbeeld door Jan, die dan zijn eigen mensen zeg maar even zoals stimuleert er nog even een mailtje. Ofzo mijn rapport de status dan even naar iedereen een mailtje van. Ze hebben al zoveel procent van de artikel tekeningen, zo omgezet tussen weet je wel van supergoed zijn ze bezig.
- 92  *Speaker 2:* Mmm.
- 93  *Speaker 1:* Ja, hij is niet, de projectleider is ook niet, maar eigenlijk in. Die is natuurlijk wel een soort van verantwoordelijk voor.
- 94  *Speaker 2:* Groot gedeelte en je kunt hem ook als project lid misschien gewoon beschouwde.
- 95  *Speaker 1:* Ja.
- 96  *Speaker 2:* Oké, en we hadden we het net al heel eventjes, had al een aantal dingen wel opgenoemd, van ja, waarvan jij dan denkt van hé wat hij moet de manier van feedback geven aan voldoen.
- 97  *Speaker 1:* Hmm.
- 98  *Speaker 2:* Misschien toch nog een keertje van wat, wat vind jij? Of wat is volgens jou cruciaal in het geven van feedback op de manier van het hetgeen.
- 99  *Speaker 1:* Hoe hoe je het zegt, dus inderdaad dat je dr. Anders ehm gevoelens en dingen meeneemt en dus niet als een aanval, maar ook dat je de duidelijk zegt dat andere een niet wat er nou eigenlijk precies gezegd is of wat wel of niet goed ging, zodat je het ook vervolgens aan kan passen, ook juist kan blijven doen als iets positiefs was ehm en misschien dat je dr daarna ook voor open staat om er een gesprek over aan. Dus als iemand meerdere vragen heeft, zeg maar als je dat dan ook al ligt en niet alleen maar iets roept en dan ik vervolgens niet meer verder over in gesprek. Wil het iemand.
- 100  *Speaker 2:* Mmm.
- 101  *Speaker 1:* Ja, en als je hier.
- 102  *Speaker 2:* Je zou het als een open dialoog moeten zien of of in ieder geval de kans dat iemand daarop.
- 103  *Speaker 1:* Iemand daarop reageren dat jij daar gewoon dan ja uitleg over geven, maar dat op een andere uiteindelijk doet. Andere duidelijk wordt wat ie nou precies probeert te zeggen: mmm. ja. en dan proberen te anders. En ja perspectief in. Je kan het niet dat het allemaal met

Weinig feedback	104	Speaker 2: Maar ja.
	105	Speaker 1: Om over iets anders weer gewoon wel normale, heb ik het niet een soort van.
	106	Speaker 2: Persoonlijke vendetta.
	107	Speaker 1: Ja, het is nu wij niet meer met met elkaar door door.
	108	Speaker 2: Ja, los van de persoon, maar wel op de inhoud.
	109	Speaker 1: En dat is dus ook wel belangrijk dat je wel in die inhoud. Als het echt ook op inhoud gaten op de inhoud verdiept heb, is dat je niet iets roept ofzo zonder dat je iets bekeken.
	110	Speaker 2: Ja, als geloofwaardig wordt beschouwd. Mmm, oké, ja, en de ander stukje is dat projectmanagers en projectleiden eigenlijk een het vragen van feedback stimuleren uiteindelijk in dat men ik projectleider die moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers op collega's worden gestimuleerd, gemotiveerd en beloond worden om feedback te vragen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangeven dat ze graag zouden willen ontvangen, maar veelal niet zo ver gaan om er daadwerkelijk hadden we net misschien ook wel even kort a met hé, waarom mensen dan geven ze krijgen.
	111	Speaker 1: Mmm.
	112	Speaker 2: Uit de enquête blijkt dat collega zich over het algemeen goed voelen om te vragen en – en de vraag is ja, ervaar je dat zelf ook zo? En ja, hoe? Hoe komt dat eigenlijk er een bepaalde veilige omgeving gecreëerd kijken naar dit project.
	113	Speaker 1: Kijk naar in project en ook naar andere, dan heeft nog nooit iemand in een project gevraagd. Alleen dat mij feedback geven op iets hoe dit gaat of eerder van iemand met mn meedenken. Hoe zou ik dit aan kunnen pakken? Maar op iemands functioneren soort van binnen het project – ik denk dat daar eerder feedback gegeven wordt dan eerst gevraagd. En dan zeg maar.
	114	Speaker 2: Mmm.
	115	Speaker 1: Mmm, ik weet niet of het ja als ik aan het extra ook in dan is dat ook wel een zeg, maar een soort van joh. Hele grote groep was dat. Dus ik weet niet of dan inderdaad de omgeving veilig genoeg is om in die groep voor mensen te vragen van oké, ik zou graag feedback ontvangen. Vervolgens krijg je het dan misschien ook van heel veel mensen ehm, één op één zou dan misschien beter geschikt zijn. Ik weet niet of andere mensen dat doen ik niet de mensen wel mmm ja, ik wij projecten kijkt. Dan is het voornamelijk meer de momenten waarop je maar ja, het afrondt ofzo waarbij je dan met elkaar daarover gaat hebben dan tijdens is. Dan is het wel echt. Is er een soort van een vast moment vastgesteld moet zijn waarop dat dan ook erg gaan vragen en daar met elkaar gaan over hebben dan dat? Mmm? Tijdens het project is.
	116	Speaker 2: Ja.
	117	Speaker 1: Een soort van natuurlijke manier, ja.
	118	Speaker 2: Want zijn zijn er momenten geweest waar ik misschien wel wat gekend in het project? Ik mag dit heb ik goed afgerond of loopt helemaal niet of ja dat je er zat dat je feedback hvo van uit dat ik het heb gedaan. Die momenten geweest denk je achteraf. Gezien.
	119	Speaker 1: Mmm mmm, maar misschien voor kun je dat er iets op stond op die lijst. Wat moest gebeuren dat volgens mij nooit helemaal helder was, want daar nou precies de bedoeling was, dus dan ook zon, welke gestorven zeg maar misschien dat daarin dat? Als je dan daarin vragen, had gevraagd om zoiets naar voren was gekomen over hoe dat dan anders aangepakt kunnen worden, als dat er uiteindelijk wel dat uit goedkoper asfalt mmm, maar in dit geval was dus bij mij in ieder geval dat zegt dan goed mee weg.

- 120  *Speaker 2:* Oké, oké, refereerde er ook een beetje naar dat dat het inderdaad geen veilige omgeving was geweest indien een project of.
- 121  *Speaker 1:* Ja, nou in in de projectgroep zou ik het sowieso niet gezegd hebben. Nee, dan inderdaad alleen maar het projectmanager.
- 122  *Speaker 2:* Maar ja, en ja toch wel interessant om te weten, hoe komt dat dan dat je je dan toch niet vertrouwd genoeg voelt op veilig genoeg? In die projectgroep.
- 123  *Speaker 1:* Ja, ik denk dat, ik weet niet hoeveel mensen dit waren, maar is sowieso denk ik dat het aan het type persoon ligt of iemand makkelijk snel gaat vragen van. Mag ik feedback, maar het bij mij helemaal als daar dan tien mensen die er zo dan je feedback, hoor, je.
- 124  *Speaker 2:* Ja, en denk je dat een projectmanager daar iets aan kan doen om om een veilige omgeving te creëren, om om mensen.
- 125  *Speaker 1:* Dat ligt wel door, zeg maar weet ik veel, stel er zijn, ik zie op. Er worden niet kwalitatieve feedback en hoe die althans volgens mij is dat er dingen geroepen.
- 126  *Speaker 2:* Je niet ergens.
- 127  *Speaker 1:* Op staat zijn of wellicht niet op een bepaalde manier overkomen, goed overkomen dat dat dat dan bijvoorbeeld geroepen wordt of zo.
- 128  *Speaker 2:* Ja.
- 129 *Speaker 1:* Dat doen we hier niet in het project weet je, daarmee zou je wellicht en bij ja omgeving creëren. Ja.
- 130  *Speaker 2:* Oké, maar over het algemeen het is, denk je dat het niet heel erg gestimuleerd wordt of nee.
- 131  *Speaker 1:* Meer aan het einde dan tijdens een project. Dan is de vraag inderdaad of je dr. Je gaat natuurlijk aan het eind van het project bedenken, wat beter bijvoorbeeld dat gekund. Maar als je er dan nog, je hebt er tijdens dat project wat je gedaan hebt eigenlijk niks meer aan, zeg maar als al gezegd tegen mekaar. Dan had je nog kunnen zeggen van oké. We gaan even zitten en hoe gaan we dit dan nu anders doen.
- 132  *Speaker 2:* Ja, dat dat, dat is inderdaad een project dat misschien sneller beter met minder kosten afgerond kunnen worden. Als je tussentijds meer feedback aan elkaar.
- 133  *Speaker 1:* Een projectorganisatie is natuurlijk ook elke keer van anders. Dit is een project waarbij dan mensen disciplines bij mekaar zitten, die bij een ander project weer helemaal niet bij mekaar zitten.
- 134  *Speaker 2:* Ja.
- 135  *Speaker 1:* Dus ja, of je er dan als individu heb je dr. Wellicht nog wat aan, maar niet binnen die projectorganisatie organisaties.
- 136  *Speaker 2:* Oké, helder, we zijn er bijna. We hebben nog bron, beschikbaarheid en positief en negatief waarom beschikbaarheid is. In dit geval is de persoon die feedback geeft uit contactmomenten en hoe toegankelijk een persoon is. Beschikbaarheid refereert naar het aantal contactmomenten dat een medewerker zou die feedback op heeft met zijn of haar manager, collega medewerkers en toegankelijk is. Toegankelijkheid zegt iets over de mate waarin makkelijk feedback kan worden opgehaald bij een medewerker en als je kijkt naar de bron, beschikbaarheid van de manager in het project Hoe zou je dat kwalificeren.
- 137  *Speaker 1:* Dus.
- 138  *Speaker 2:* Deel, en inderdaad nog eigenlijk was die.


















- 139 *Speaker 1:* Het project op zich had wel veel contactmomenten, volgens mij om de week één keer in twee weken, dus ik denk dat dat goed is om te zorgen dat die contactmomenten de altijd zijn, ongeacht of iedereen er is. En hoe wordt daar wellicht andere punten behandeld dan wanneer iedereen mee is? Maar dat was weten wat je zei. Dat was ook contactmomenten en.
- 140 *Speaker 2:* Toegankelijkheid dus hoe makkelijk kan je bij, ja, hoe makkelijker je bij iemand feedback ophalen die.
- 141 *Speaker 1:* Ja, ik denk in dit geval dat ophalen altijd wel kan. Als je het dus inderdaad een iemand wil vragen, denk ik dat je wel feedback zou krijgen dat dan inderdaad doen. Dat weet ik niet, maar er zijn genoeg contactmomenten om te kunnen vragen. Ik feedback krijgen.
- 142 *Speaker 2:* Ja.
- 143 *Speaker 1:* Of aan projectleider dr of aan de andere projectleider.
- 144 *Speaker 2:* Ja, aan de ene persoon is natuurlijk iets toegankelijker dan de ander van hé. Als je bij de directeur langs moet, dan is het wellicht wat minder makkelijk dan bij roman.
- 145 *Speaker 1:* Mmm nee, ik denk in dit geval dat het inderdaad bij ja prima is.
- 146 *Speaker 2:* Staat open en is vaak aanwezig.
- 147 *Speaker 1:* Inspraak aanwezig, wel make up bezet. Hij zei al vaak en ik denk als je zegt wat bijvoorbeeld ook een bandje vragen. Hoe kunnen we even één op één het ergens over hebben, of zo van iets in een project, want niet lekker loopt of waar je inderdaad die feedback ook spelen, hoe dat anders zou? Kunnen dat die daar ja altijd gelopen, zoals.
- 148 *Speaker 2:* Nou ja, en het is natuurlijk van belang dat iemand er wel op zn plaats zit. Als iemand toch heel prangende vraag naar zijn functioneren en ja, hij moet hij is bijvoorbeeld zes weken op reis – dan is dat natuurlijk niet zo handig, maar dat is.
- 149 *Speaker 1:* Gewoon goed is.
- 150 *Speaker 2:* Is oké, ehm uit de enquête blijkt dat project leden vooralsnog toch een hogere beschikbaarheid hebben dan projectmanagers.
- 151 *Speaker 1:* Mmm.
- 152 *Speaker 2:* Hoe denkt u dat komt.
- 153 *Speaker 1:* Dus die zijn vaker.
- 154 *Speaker 2:* Ja, dat vaker beschikbaar voor voor feedback dan voor de managers. Projectmanager.
- 155 *Speaker 1:* Waar je het dan kunnen ophalen als.
- 156 *Speaker 2:* Ja dus stel ik ik wil feedback, het project lid is of van de projectmanager. Dan lijkt de de projectleider vaker en beschikbaar en toegankelijker dan de manager an sich.
- 157 *Speaker 1:* Ja, ik denk totdat dan weet ik vraag me af of dat dan ook per se in de realiteit ook zo is, zeg maar of dat een projectmanager drukker oogt doordat je allerlei verschillende dingen aan het doen is voor dat project. Maar misschien ook nog andere projectmanager is ehm, waardoor we het idee hebben dat het beter aan iemand anders kunnen vragen binnen het project dan wellicht naar een projectmanager. Want ja, die heeft al die manager, mensen altijd manager in dat project. En dan is het wellicht de drempel om het dan iemand anders. De vragen die zorgverlof op hetzelfde niveau als iii staat. in dat oroiect? Ja. misschien eemakkelijker. ia. ik denk niet oer se dat dat ook zo is dat medewerkers het wat minder




















158	Speaker 2: Goedemiddag.
159	Speaker 1: Je zou, denk ik, meer tijd moeten hebben om project ontbreekt, feedback te geven dan degene die alles aan het uitvoeren.
160	Speaker 2: Ja, het is meer een soort van beleefdheid of een ontzorg ging.
161	Speaker 1: Wellicht hoe we het zien, zeg maar dat iemand die daar wellicht hoor. Maar ja, ik vraag me af of dat in de praktijk dan ook is.
162	Speaker 2: Ja.
163	Speaker 1: Interessant is het ook gewoon weer met niveaus.
164	Speaker 2: Zeg maar ja.
165	Speaker 1: En daar iets aan iemand gaat vragen die hetzelfde dojo.
166	Speaker 2: Ja.
167	Speaker 1: Echt waar.
168	Speaker 2: Een stukje hiërarchie in de weg zou staan om feedback te vragen.
169	Speaker 1: Van als we, als ze eruit komt, dat we denken dat die daar geen tijd voor heeft.
170	Speaker 2: Ja.
171	Speaker 1: Ik ben van beest dat dus je zou willen dat je van iedereen een halfuurtje de tijd krijgt om feedback te krijgen.
172	Speaker 2: Ja, oké, nee, volgens mij heb je al verteld dat je de beschikbaarheid van van de manager prima was met moment ja, dan gaan we gewoon naar de laatste twee. Dit zijn eigenlijk twee één.
173	Speaker 1: Mmm.
174	Speaker 2: Positieve en negatieve feedback.
175	Speaker 1: Ja.
176	Speaker 2: Nee, kijk, ja, ja, dat is eigenlijk. Een positieve feedback bestaat voornamelijk uit complimenten van managers en medewerkers die in de ogen van de persoon die het ontvangt ook terecht zijn en negatieve feedback. Nou ja, dat is negatief, feedback ik als je kijkt naar de positieve feedback wat het grappige is dat de negatieve feedback, ja, toch iets meer wordt gegeven dan positieve feedback.
177	Speaker 1: Mmm.
178	Speaker 2: Hoe denk je dat? Ja, je hebt al even kort aangehaald, maar hoe denk je dat? Dat komt eigenlijk dat wij negatieve meer positief in projecten.
179	Speaker 1: Mmm de hollanders haha ja, ik denk dat niet in ons zit, ik zeg maar we vinden het normaal om je werk te doen en om je werk zo goed mogelijk te doen. Dus als iemand dat dan ook doet, dan zou je daar niet zo snel zeggen van joh supergoed gedaan of super. Fijn moest ik zelf kijkt naar contact met buitenlandse collega's. Dan krijg ik van hun meer positieve feedback dan binnen de eigen organisatie, omdat ik denk dat het voor die mensen normale is. Om dat te zeggen.

Positieve feedl

158	Speaker 2: Goedemiddag.
159	Speaker 1: Je zou, denk ik, meer tijd moeten hebben om project ontbreekt, feedback te geven dan degene die alles aan het uitvoeren.
160	Speaker 2: Ja, het is meer een soort van beleefdheid of een ontzorg ging.
161	Speaker 1: Wellicht hoe we het zien, zeg maar dat iemand die daar wellicht hoor. Maar ja, ik vraag me af of dat in de praktijk dan ook is.
162	Speaker 2: Ja.
163	Speaker 1: Interessant is het ook gewoon weer met niveaus.
164	Speaker 2: Zeg maar ja.
165	Speaker 1: En daar iets aan iemand gaat vragen die hetzelfde dojo.
166	Speaker 2: Ja.
167	Speaker 1: Echt waar.
168	Speaker 2: Een stukje hiërarchie in de weg zou staan om feedback te vragen.
169	Speaker 1: Van als we, als ze eruit komt, dat we denken dat die daar geen tijd voor heeft.
170	Speaker 2: Ja.
171	Speaker 1: dat dus je zou willen dat je van iedereen een halfuurtje de tijd krijgt om feedback te krijgen.
172	Speaker 2: Ja, oké, nee, volgens mij heb je al verteld dat je de beschikbaarheid van van de manager prima was met moment ja, dan gaan we gewoon naar de laatste twee. Dit zijn eigenlijk twee één.
173	Speaker 1: Mmm.
174	Speaker 2: Positieve en negatieve feedback.
175	Speaker 1: Ja.
176	Speaker 2: Nee, kijk, ja, ja, dat is eigenlijk. Een positieve feedback bestaat voornamelijk uit complimenten van managers en medewerkers die in de ogen van de persoon die het ontvangt ook terecht zijn en negatieve feedback. Nou ja, dat is negatief, feedback ik als je kijkt naar de positieve feedback wat het grappige is dat de negatieve feedback, ja, toch iets meer wordt gegeven dan positieve feedback.
177	Speaker 1: Mmm.
178	Speaker 2: Hoe denk je dat? Ja, je hebt al even kort aangehaald, maar hoe denk je dat? Dat komt eigenlijk dat wij negatieve meer positief in projecten.
179	Speaker 1: Mmm de hollanders haha ja, ik denk dat niet in ons zit, ik zeg maar we vinden het normaal om je werk te doen en om je werk zo goed mogelijk te doen. Dus als iemand dat dan ook doet, dan zou je daar niet zo snel zeggen van joh supergoed gedaan of super. Fijn moest ik zelf kijkt naar contact met buitenlandse collega's. Dan krijg ik van hun meer positieve feedback dan binnen de eigen organisatie, omdat ik denk dat het voor die mensen normale is. Om dat te zeggen.

Positieve feedl

- 180  *Speaker 2:* Ja.
- 181  *Speaker 1:* En voor ons is het niet zo normaal. Wij vinden het normaal dat je dat doet, dus dan gaan we minder snel zeggen dat. Je kan heel goed gedaan hebben wij heel blij mee zijn op moet gaan en ik denk dat daar meer soort van vaste momenten dan weer nodig zijn in een project dan met zon iets is en je normale functioneren met een fuctioneringsgesprek beoordelingsgesprek, waarbij dan een soort van een vast moment is waarop die dat dan wel gaan zeggen.
- 182  *Speaker 2:* Ja.
- 183  *Speaker 1:* Gewoon tijdens de daily is is niet zo snel.
- 184  *Speaker 2:* Oké, en als je kijkt naar de positieve feedback in het project : bij wat vond je daarvan werd, werd als gegeven of helemaal niet. Inderdaad, echt alleen in de eind beoordeling van het project of evaluatie.
- 185  *Speaker 1:* Mmm.
- 186  *Speaker 2:* Werden er uitgedeeld.
- 187  *Speaker 1:* Haha ik zit ik, dat weet jij waarschijnlijk beter van de ideeën dingen als ik naar mijn eigen ik kijk, dan denk ik: ja, maar ja, we waren niet van oh, maar dan ja mijn aandeel in zeg maar niet zulke cruciale dingen moet doen. Kijk je daar ook per se feedback voor positieve feedback voor ontvangen.
- 188  *Speaker 2:* Mmm.
- 189  *Speaker 1:* Ik denk dat het echt een cruciale stappen zoals de en de productmanagement en paar dan wel vijf, dat er wel gewoon waardering uitgesproken werd voeren, de snelheid en de dingen die gedaan werden de kwaliteit dus ja voor de grotere overwinningen. Wel.
- 190  *Speaker 2:* Ja, terwijl het op zich de kleine succes, de mensen, er ook een Bush kunnen rijden door.
- 191  *Speaker 1:* Ja.
- 192  *Speaker 2:* Een positieve feedback, nou, ja, de negatieve feedback, dat is eigenlijk vrij makkelijk. Heb je een negatieve feedback ervaren in in het project.
- 193  *Speaker 1:* Je zei net op positieve feedback dan het de ander dat ook zeg, maar die zegt dat. Ik denk dat dat klopt. Je kent zich in 19 feedback. Is dat dan automatisch feedback waarin je niet herkend of het is gewoon.
- 194  *Speaker 2:* Nee, negatieve feedback is eigenlijk meer van corrigerende feedback waarin de ander is om uiteindelijk ook wel in kan vinden.
- 195  *Speaker 1:* Ja.
- 196  *Speaker 2:* Dus je hebt te laat de boel in stuurt.
- 197  *Speaker 1:* Ja.
- 198  *Speaker 2:* Hij stuurde.
- 199  *Speaker 1:* Inderdaad was het meer bij rol heeft dan de hele tijd die lijstjes met wat er allemaal wat deadlines die staan werd. Ik en andere dan wel bij gestuurd van stond erop voor dan ehm. Waarom is dat niet gelukt? Was het niet gelukt is over het algemeen? Stuurde hij ook wel

- 200  *Speaker 2:* Ja.
- 201  *Speaker 1:* Maar gewoon niet negatieve feedback gehad, anders dan inderdaad van oké, dat is niet gelukt, ja, maar waarom niet? En wanneer gaat het dan wel? Welke.
- 202  *Speaker 2:* Ja.
- 203  *Speaker 1:* Kan me ook niet echt de situatie herinneren waarin zeg maar het publiek iemand anders wel.
- 204  *Speaker 2:* Te worden.
- 205  *Speaker 1:* Er ligt dat dan meer één op één en ik kan me voorstellen. Inderdaad bij de knelpunten die tegengekomen zijn één op één dieper besproken werd dan mensen bij elkaar.
- 206  *Speaker 2:* Ja, want dat is is dat dit leidt, is dat voor jou een voorwaarde om om negatieve feedback te geven.
- 207  *Speaker 1:* Hmm, nee, want ik denk inderdaad als wat wat je net zei, als het attent is. En uiteindelijk, en zo dan zou ik het ook moeten kunnen waar niet per se één op één.
- 208  *Speaker 2:* Ja.
- 209  *Speaker 1:* Maar dan moet het inderdaad wel aan die voorwaarden voldoen, anders kan het een soort van aanval voelen in een ze waren dan we gaan of juist, niet een voordat je het weet wat je dan misschien in een discussie met mensen, terwijl het wellicht niet zo doe, was.
- 210  *Speaker 2:* Ja, oké, ja, volgens mij hebben we inmiddels alles al gehad, dus dat valt nog mee binnen journal.
- 211  *Speaker 1:* Ja, moet je het allemaal nog teruggaan naar luisteren.
- 212  *Speaker 2:* Ja, ik ga dit, ik gaat via een programma aan en dan ga ik het coördineren om te kijken wat dingen eruit kunnen halen. Oké, met mensen die nog een mooie doelgroep zijn aan het model ehm. Ik ga 'm uitwerken. Ik zou ook toesturen en wordt er anoniem gewerkt, dus ik kwam er ook.
- 213  *Speaker 1:* Oké.
- 214  *Speaker 2:* Eens is naar voren.
- 215  *Speaker 1:* Ja.
- 216  *Speaker 2:* Hartelijk dank voor je tijd.
- 217  *Speaker 1:* Veel succes nog.
- 218  *Speaker 2:* Ja, dank je wel goedkomen je hebt gedaan, dus.

7.4.5. Interview 5

Onduidelijkheid p	3	Speaker 1: Ja, eigenlijk de zeven criteria waar ik dat is bron, geloofwaardigheid, kwaliteit van de feedback, de wijze of manier van feedback geven of dat feedback vragen wordt gestimuleerd, bron, beschikbaarheid en een stukje positieve en negatieve feedback. En nou ja, die heb ik er allemaal aan de hand van wat de theorie zegt, heb ik die gespecificeerd. Dus ik zal per blok. Zou ik even kort uitleggen wat nou we hebben, wat houdt het dan in volgens de theorie een stukje pronk, geloofwaardigheid en dan een lastige vragen voor over? Ja? Hoe dat in het.
	4	Speaker 2:
	5	Speaker 1: Precies even kijken naar geloofwaardigheid. Nou ja, hij heeft eigenlijk twee onderdelen: een stukje geloofwaardigheid van de persoon die feedback geeft en een stukje expertise die eh die persoon in huis heeft of nodig heeft. De bron die feedback geeft, heeft daadwerkelijk observaties van de prestaties van de persoon die de feedback ontvangt. Dus eh ja, iemand moet natuurlijk wel weten of gezien hebben, ja, wat de persoon in kwestie heeft gedaan om echt een daadwerkelijke feedback te kunnen geven. De persoon die feedback geven, heeft een motief en ook de positie om feedback te geven en de persoon die feedback geeft moet iemand zijn waar collega's ook informatie aan durft te delen. Dus die moet wel openstaan om input ontvangen. Ook van mensen om me heen om zo tot feedback te kunnen komen, een stukje expertise naar de persoon die feedback geven, heeft voldoende kennis om de functie in nauwelijks of de prestatie inhoudelijk te kunnen beoordelen. Stel in het project heb ik heel technische dingen gedaan. Op IT gebied – en daar zit iemand van de administratie die het mij daar feedback geven, dan moeten ze of in ieder geval ingelezen zijn of op een bepaald niveau dat kennis hebben gehaald. Ja, dat zijn eigenlijk twee dingen. Dus een stukje geloofwaardigheid en een stukje expertise is dat een beetje begrijpelijk.
	6	Speaker 2: Ja, er is, iemand van de administratie kan wel op jouw gedrag bijvoorbeeld feedback geven, maar zonder dat die kennis neemt, niet op jouw de dingen die uitvoering exact.
	7	Speaker 1: En dan even kijken naar wat ik ik heb, dus per blok, heb ik ook de enquête getoetst van nou: hoe ervaren jullie dat en wat daar uitkwam, is dat medewerkers lijken vertrouwen te hebben in de feedback die projectmanagers geven aan de projectleider? Mijn vraag is in het project. Ervaar je dat zelf ook dat de projectmanager nou ja goede feedback geven of geloofwaardig is.
	8	Speaker 2: Ja, ik dacht even voor dit project. Ik vind het zelf nog steeds lastig toen ben, ik zou niet durven zeggen wie de projectmanager, dus ik denk dat het voor mij stap één, dan denk ik. Dat is niet een duidelijke hiërarchie. Het project iemand die de eindverantwoording heeft en dat maar ook zou uitdraagt, is voor mij wel gedelegeerden. Verantwoordelijkheid gegeven.
	9	Speaker 1: Ja.
	10	Speaker 2: Duidelijk en managers zie ik daar niet. In ieder geval zie ik daar. Ik heb wel vertrouwen en dan is het even op de teamleden die er verder zitten. Ik heb wel vertrouwen in , feedback geven dat dat eerlijk is en oprecht bedoeld.
	11	Speaker 1: En feedback geeft je vindt dat proces van feedback ook op veel plaatsen in dat project is is. Is er veel feedback tussen projectleider onderling of van? Nou ja, laten we l maar even als projectleider dan in deze projectmanager bestempelen, vind je dat er veel feedback plaatsvindt.
	12	Speaker 2: Nee, ja, ik vind dat er zeer dr wordt, beperkt, feedback gegeven en als het feedback wordt gegeven, en dan is dat vaak binnen een vergadering nog is heel kort.
	13	Speaker 1: Ja.
	14	Speaker 2: Dus die er wordt geen. Ik heb nog geen één keer buiten de vergadering om, daar ja één keer trouwens, heb ik feedback.
	15	Speaker 1: Omdat je er zelf had om gevraagd of omdat iemand het echt uit zichzelf aan gaf.

Onduidelijkheid p

Weinig feedback -

	16	Speaker 2: Zo.
	17	Speaker 1: Oké, hoe denk je dat? Het komt dat dat wij nog steeds zo weinig feedback geven.
Weinig feedback -	18	Speaker 2: Ik denk dat dat dat wij nog heel erg gericht zijn op wat wat mensen opleveren en dat dat het allerbelangrijkste is, naar gekeken wordt, en als dat maar blijft lopen, dan vinden we dat allemaal prima. Of vinden we, dat kunnen we dat goed. Dat was. Een project blijft voorlopig, dan is dat, dan is het al goed, dus ik denk er weinig, ik weet niet. Misschien is het wel grappig. Ik, ik zit er ook na twee. Ik vind het wel. Ik zou het ik als ik even naar mezelf kijken. Ik heb, als ik iemand feedback zou krijgen, dan zou ik heb ik dat bij iedereen denken, je project echt wel vertrouwen in, maar als ik ook zelf naar mezelf eigenlijk als gebruiken om zelf trekken, als ik het geven zegmaar feedback geven, doe je toch niet zo snel. Enerzijds denk ik als ik bij mezelf wel omdat het toch mensen zijn, maar dat je heel weinig mee samenwerkt, eh en daardoor ook iets minder goed bekend. Je leeft je misschien ook iets te veel in in mijn situatie van de anderen. Dus het is over het algemeen bekend de mensen die, denk ik, regelmatig de taken die behalen zijn vaak ook de mensen die heel erg druk bezet zijn, al mmm ze zijn. Dan heb je dan als een soort van begrip voor misschien een groot onbegrip, begrip deel, wat erin zit, en dan is vervolgens ook nog eens een keer tijdsdruk, denk ik dat je komt zon vergadering uit en het gaat al heel snel door naar de volgende. Ook binnen in het nieuwe structuur denk ik: als ik kijk naar mijn dinsdag, dan zit je al bijna helemaal gevuld met nu aan de andere andere andere. Daardoor is er ook weinig, althans help. Ik moet feedback geven direct na, want anders ga ik het op de lange baan, en dat is afstel.
	19	Speaker 1: Is het moment ook weg eigenlijk om.
	20	Speaker 2: Ja.
	21	Speaker 1: Echt nog iets, ja.
	22	Speaker 2: Dus dat zijn drie dingen, denk ik ik in ieder geval zelf, maar dan denk ik ook heel veel andere teamleden, weinig feedback.
	23	Speaker 1: Het is wel interessant, want ik heb degene die je zei van het het ontzien, zeg maar of of het eigenlijk niet intensief samenwerken of of weinig samenwerken met andere mensen, dat dat inderdaad een een een voorwaarde lijkt te zijn. Want ik heb geïnterviewd en en die zeiden uiteindelijk allebei van ja, zeker in multidisciplinaire projecten ben je met mensen in contact waar je niet zoveel mee mee samenwerkt. Toch niet zo intensief en op één of andere manier zit daar toch een dingetje dan onze feedback te geven. En en en je zou je dat typeren. Als dat je je daarin niet veilig voelt of zo of dat er geen veilige omgeving is om om om dan feedback te geven of of bij ja.
Weinig feedback -	24	Speaker 2: Ja, ik denk meer, daarom zei ik al: ik zie het hetzelfde avonds, een vertrouwde omgeving. Alleen het voelt meer als ja, en dan heb je een beetje, moet zo dat het ja van mezelf, dat is ook niet echt dat dat dat niet een beetje een dat doen is om te doen omdat je iemand dat niet goed ken. Je wilt eigenlijk iemand voor als ik even naar mn eigen rol kijken. Ik wil iemand goed kennen allemaal ook feedback te geven, en dan weet ik ook op dat ik dat dingen die ik zie, ook dat die kloppen, ja of nee.
Weinig feedback -	25	Speaker 1: Maar stel als voorbeeld: ik weet niet. Misschien merk je wel heel veel samen met een mening, maar met is toch best wel een vrij rechte doorzee. Recht voor z'n raap persoon. Maar je kunt er misschien wel je objectief als projectmanager of als project lid te beoordelen van joh - dit en dit zou je opleveren. Je hebt geen communicatie over uitgegoid en nu eh in de vergadering zeg je dat niet gelukt is ze. Is zij of zou dat een drempel al zijn om daar op feedback te geven, ongeacht of dat je wel of niet.
	26	Speaker 2: Goeie vraag ongeacht wat ik het zou niet zou moeten zijn, maar ik denk dat het wel een drempel is, ja, zeker binnen een vergadering.
	27	Speaker 1: En dan heb je natuurlijk nog een stukje positieve en negatieve feedback waar we waar we dadelijk nog op komen uit is makkelijker om positieve feedback in een in een gezelschap te geven. Nou ja, als je iemand moet aanspreken of negatief is, slechts corrigerende feedback moet geven, dan ben je natuurlijk sneller geneigd om dat even één op één te doen. Ja.

Negatieve feedback	28	Speaker 2: Ja.
	29	Speaker 1: Maar daar komen we zo nog op, dat zijn nog wel.
	30	Speaker 2: Als ik even naar mezelf – ik heb negatief, je bek, heb ik nog nooit in een vergadering, denk ik bijna gegeven.
	31	Speaker 1: Oh.
	32	Speaker 2: Dus echt op zou ik er echt wel naar buiten.
Weinig feedback	33	Speaker 1: Denk je dat denk je dat daar wel naar toe zou kunnen groeien, dat we uiteindelijk toch op zo'n niveau zitten. Dat eh, dat je ook corrigerende feedback gewoon in een werkgroep zou kunnen bespreken.
	34	Speaker 2: Eh op dit moment denk ik nog niet eh. Ik denk dat dat heel dag te maken heeft met toen ik. Uiteindelijk kunnen we wel naartoe groeien. Ik zit even te denken. Wat houdt dat tegen naar mijn idee? Ik weet niet wat ik zit even te woorden te zoeken, maar.
	35	Speaker 1: Ja.
Weinig feedback	36	Speaker 2: Bij het zelf ook niet heel goed, want tegen ik denk zelf als ik kijkt naar is het echt – dan zitten we nog steeds wel echt in het doeners mentaliteit. En dan zit je, dan zitten we eigenlijk nog te weinig op de persoons- gericht. Eigenlijk dus we hebben het liever over oké, je hebt niet gehaald wanneer je verwacht, je weet je wel, dus is dat over een week, maar twee weken. En dan gaan we dan weer door omdat we hebben. Ook. Waarom heb je het niet gaan.
	37	Speaker 1: Ja.
Negatieve feedback	38	Speaker 2: Dus ik kijk bij de meeste vergadering als er een punt niet gehaald, dus daar gaat het niet. Waarom, maar daar gaat oktober gaan nieuwe datum, instituten en klaar. Die mentaliteit dus het doen, denk ik zo snel mogelijk, weer inplannen en weer door die ik niet heel snel veranderen. Nog.
	39	Speaker 1: Terwijl daar wel gevaar in zit, want als je het ook niet benoemd, dan heb je kans dat de heer over twee weken precies dezelfde hè misschien zit. Hij wil met een probleem, degene die het de deadline in het haalt en eh. Nou ja, die roept ook, maar een datum van nou, over twee weken zal het wel opgelost zijn. Het is wel een risico. Zou je het zelf vervelend vinden als er een publiek iets van jou na negatieve feedback zou ontvangen? Als het terecht is, hè. Dat is wel negatieve feedback, dus de andere persoon moet zich ook wel kunnen vinden van nou goed, dat heb ik inderdaad niet goed gedaan en gaat verbeteren. Zou je dat vervelend vinden als dat in een werkgroep zo aan het publiek zou worden gezegd.
	40	Speaker 2: Ja, ik denk wel dat het vervelend ja ja, kan ik, dat wil je liever niet.
	41	Speaker 1: Nou, het kan ook een stukje.
	42	Speaker 2: Kan.
	43	Speaker 1: Zelfreflectie zijn van nou inderdaad, dat heb ik echt niet goed gedaan en ik kan me vinden. Je standpunt.
	44	Speaker 2: Ja, ja, dus, ik zeg liever niet, maar dat zou ik ja, ik zou het wel terecht vinden als het gedaan wordt.
	45	Speaker 1: Ja, het moet natuurlijk wel terecht zijn.
	46	Speaker 2: Bijvoorbeeld een plan bijvoorbeeld door. maar ik had voor een vakantie echt een domme domme missen voor voor het project. Dat

Brongeloofv

Brongeloofv

Brongeloofv

Brongeloofv

46	Speaker 2: Bijvoorbeeld ... ik had voor een vakantie echt een domme domme missen voor het project. Dat hadden we al gesproken dat zouden doen, maar ik heb het totaal niet opgeslagen. Ik had er een hele mooie. Maakt je helemaal verkeerd die totaal niet wat de bedoeling was, een soort test aan de andere soort testopstelling? Ik maak, maar daar zit ik in die vergadering en er wordt ja, wat je gemaakt hebt is goed, dus wat er wat er uiteindelijk geleverd was. Het was ook konden we wel gebruiken, maar het was niet wat we nodig hebben. We hebben dit goed nodig en vervolgens wordt er helemaal niet meer ingaan op oke. Hoe kan dat? Dat is niet handig geweest blablabla. Hoe kunnen we, dan kun je dan het verbeteren? Volgende keer dat of hoe kunnen we dit met elkaar verbeteren als met elkaar wel iets? Maar is er direct gegaan? Oké, hoe stellen het zo snel mogelijk klaar.
47	Speaker 1: Ja.
48	Speaker 2: Er wordt niet naar de kost ook gekeken, topklasse zijn, had ik het wel heel terecht gevonden als daar kan. Ik denk het wel, althans als ik naar mezelf kijk, ik ben daar wel best gevoelig voor. Het negatief in een groep wordt dan ik weet niet. Dat vind ik niet leuk en dan ga ik ook altijd wel, maar ik daar heb ik altijd wel moeite mee. Als het terecht vindt, kan ik dat ook prima. Inderdaad, dat is niet.
49	Speaker 1: Ja, dat is nogal een duidelijke voorwaarden. Ja hadden hebben we een klein vraagje, tussendoor even kijken hoor: wat maakt iemand, die feedback geeft geloofwaardig in jouw ogen, waar zou die persoon on a of waar zou dat aan moeten voldoen? Om geloofwaardig over te komen.
50	Speaker 2: Eigenlijk zou je zou kennis van zaken hebben. Denk ik denk dus, dat moet beter. Wij dat ook ook over spreekt, moet ook rustig zijn. Als iemand er heel erg ook in stress level van feedback failliet, komt dat niet heel geloofwaardig en dan kun je moet ook wel qua persoon. Hij mag ook wel – ik denk ik, ik vind het zelf ook allemaal wel, als dit ook verder, dus als die daarin ook met jou in gesprek gaat, het mis niet neerleggen, klaar sluitend af, maar dat natuurlijk ook ziet als iemand op een later moment ook als gespreksstof met elkaar over door te gaan.
51	Speaker 1: Ja, een beetje naar afsluiten van herken je dat of.
52	Speaker 2: Ja.
53	Speaker 1: Want de toets mooi, dat zijn er zitten, zitten wat dingen al in verweven die eh je zegt eigenlijk, is het eigenlijk ook een stukje expertise van de persoon, de manier van feedback geven, hoor ik er een beetje rust en kalmte mooie dingen volgens mij allemaal aangeraakte binnen het project is in het management eh vond je dat daar mensen ongeloofwaardige feedback hebben gegeven of dat ze ongeloofwaardig overkomen tijdens het geven van feedback. Dat is eigenlijk de stelling.
54	Speaker 2: Eh effe kijken. Ja, ik ben heel soms niet mee eens. Ja, maar goed dat, dan is het meer een leuke discussie over hoe dat dat ontstaan.
55	Speaker 1: Dan kun je wel.
56	Speaker 2: Dus ja, en dat is dan vooral op basis van kennis van zaken.
57	Speaker 1: Ik zie dat je het achterste van je hier niet over.
58	Speaker 2: Anders moet je naam en toenaam.
59	Speaker 1: Dat dat, dat hoeft niet dat, dat is niet waar je je herkent eigenlijk. Dat is wel mooi om misschien te formuleren. Je herkent eigenlijk dat er een stukje expertise gebrek is om eigenlijk geloofwaardig feedback te kunnen geven.
60	Speaker 2: Ja.

Brongeloofwaardig

	61	<p><i>Speaker 1:</i> Nou, dat is, dat is een mooie mooie herkenning van eh van dit punt. Toch denk ik. Ja, dit hebben we dan afgerond. Dan ga ik even naar de volgende eh. Dat is eigenlijk de kwaliteit van de feedback. Nou ja, kwaliteit van feedback dat bestaat uit hoge of lage kwaliteit. En wanneer is iets naar hoge kwaliteit? Volgens de theorie, als feedback consistent wordt gegeven door de tijd heen en wanneer de feedback specifiek is. Dus ja, het moet niet zo zijn. Op het einde van de rit krijgen nog even alles over je heen gestort, maar het moet wel continu bijsturen zijn lagen feedback dat eigenlijk afhankelijk van het humeur van de feedback geven. Dus dat het de invloed heeft van hoe de persoon die feedback geeft hoe die zich op dat moment voelt. Ik heb vandaag geen zin na. Je wordt even aan de andere kant afgetikt tot je enkels, afhankelijk van de beoordeling, kwaliteiten van de persoon die feedback geeft. Het kan ook best zijn dat sommige mensen daar zich niet prettig bij voelen of communicatief helemaal niet sterk zijn en ook een stukje persoonlijke relatie met tussen de degene die feedback geeft en ontvangt. Dus het kan ook zomaar zijn dat iemand aan de overkant van de tafel helemaal niet aardig wordt gevonden en en dat dat ook daadwerkelijke invloed heeft op de de feedback die hij ontvangt. Nou dan even kijken naar de enquête uitslag uit de enquête komt naar voren dat de medewerkers over het algemeen de feedback waarderen. Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers over het algemeen de feedback waarderen van projectmanagers. Toch krijgt bepaalde personen nauwelijks tot geen feedback in projecten en eh. Mijn vraag aan jou is: hoe denk je dat? Dat komt dat sommige mensen wel, want sommige mensen geen feedback krijgen.</p>
Kwaliteit van de Negatieve feedb.	62	<p><i>Speaker 2:</i> Ik denk dat het heel erg afhangt van de samenstelling van de projectgroep, maar dat de ene daar meer ruimte voor is om feedback aan elkaar te geven en dan ook ruimte voor gemaakt wordt om feedback aan elkaar te geven. En ik denk dat bijvoorbeeld echt een duidelijk moment op een duidelijk projectmanager die daar ook echt in stimuleert. Erg belangrijk voor de omgeving kun je creëert om feedback te geven, en ik denk dat het ook heel erg gisteren, als als het aangemoedigd wordt, het ook heel erg aangemoedigd kan worden bij elkaar als één. Ik denk als één of twee mensen bij mij strak doorzetten, dat het vanzelf ook andere mensen meenemen, ik de omgeving heel erg belangrijk is en en wat een stukje beleving misschien ook wel misschien dat de ene persoon iets als feedback ervaart, de andere misschien zo naast zich neerlegt maar kijk, het is gewoon een opmerking: design links door komt als het niet duidelijk wordt te geven.</p>
Onduidelijkheid p	63	<p><i>Speaker 1:</i> Kijken naar het projecten wat? Wat vond je van de kwaliteit van feedback die daarin werd gegeven? Hoe zou je dat kwalificeren.</p>
	64	<p><i>Speaker 2:</i> Ik zou het dat onder de maat kwalificeren, je je noemde, net als één van de eerste voorwaarde consistent, en ik denk dat we een aantal keer zeker hebben naar aanleiding van de sessies. Met wordt hij ook alweer die partij die ons toch bij maakt niet uit. In ieder geval, die hadden wel een heel duidelijk een structuur aan het eind van de vergadering gaan in op tien minuten feedback hebben we toen over gehad om dat zelf te gaan doen, maar is niet uitgevoerd. Dus in die zin niet consistent. Ik denk ik denk dat dat wel de basis is geweest waardoor en misschien ook wel geen duidelijk. Ja, ik weet niet of dat het echt nodig heeft, maar er is geen duidelijke leidinggevers die daar ook eh in het stimuleert, dus geen duidelijke projectmanager stimuleert. Om kan k feedback te geven.</p>
Voorwaarde feedb	65	<p><i>Speaker 1:</i> Terwijl op zich ook feedback proces tussen medewerkers onderling zou kunnen gaan zonder dat er eventueel een.</p>
	66	<p><i>Speaker 2:</i> Ja.</p>
	67	<p><i>Speaker 1:</i> Duidelijke projectmanager.</p>
Hierarchie geen be	68	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, maar ik denk wel dat het belangrijk is dat een projectmanager, zeker in de organisatie waarin feedback nog geleerd moet worden, een veilige omgeving te creëren en ook op een gegeven moment te creëren waarin gestimuleerd wordt om elkaar feedback te geven. Ik denk dat alle stappen bijna niet uit zichzelf, denk ik, je rechter omgeving voor moet creëren.</p>
	69	<p><i>Speaker 1:</i> Denk je in het management project dat mensen zich het zwaard voelen omdat er iemand van de bovenste hiërarchie in zit dat dat een juist mensen tegenhoudt om een mond open te doen om feedback te geven.</p>
	70	<p><i>Speaker 2:</i> Eigenlijk het lastig om voor andere te spreken. Voor mij is dat niet, zou ik, ga daar juist eerder is stimulatie uit moet doen dan niet</p>

te doen is. Voor andere kan ik dat moeilijk een moeilijke invullen.

71 *Speaker 1:* Nou ja, maar voor jou is het geen belemmering. Denk ook wel dat die persoon ook wel juist de tool, zij of of de skills in handen heeft om juist een veilige omgeving te creëren.

72 *Speaker 2:* Dan denk ik ook ja.

73 *Speaker 1:* Maar hij moet volgens jou, kwalitatief ze feedback aan voldoen. Hoge feedback, goede feedback.

74 *Speaker 2:* Is of het ik wij wij zijn bij voorkeur geven op het als het echt heel persoonlijk is, dus op individueel niveau? Dat is ook belangrijk. Is dat je niet binnen een hele grote groep bespreken? Ja, als het op als er meer algemene is of op wat opgeleverd wordt dan prima aan binnen een groep te bespreken. Ik vind regelmatig wel belangrijk als je het hebt over kwalitatief goed, zonder daarin door te schieten dat dat dan. Het moet je wordt en wat persona moet worden dan knopen feedback, de kwaliteit denk ik ook naar beneden eh. Belangrijk is dat mensen zeker niet op gedrag, maar dan zou je werk inhoudelijk geven dat ze ook beter wat er dat ze ook mee kunnen praten over je dus ook echt inzicht hebben in je werkzaamheden die worden dus dat ze ook inhoudelijk daarop feedback kunnen geven.

75 *Speaker 1:* Mooi, het is grappig, uiteindelijk je, je noemt allemaal dingen die je inderdaad wel in het hele spectrum wel weer naar voren komen. Dus.

76 *Speaker 2:* Ja.

77 *Speaker 1:* Oké, dan het derde blok: dat is eigenlijk de wijze of de manier van feedback geven. Ja, de dat bestaat eigenlijk uit twee dingen: een stukje perceptie en eh en een stukje attent daarin als je kijkt naar attent hoe attente de feedback wordt gegeven, hoe hoger de acceptatie en een reactie van de ontvanger zal zijn, en niet alleen de feedback, maar ook de achterliggende intenties moeten goed worden overwogen. Wat wil je er nu eindelijk mee bereiken? Nou, net als wat je zegt, het moet geen moeite zijn om feedback te geven, moet wel een doel achterzitten en de persoon die feedback geeft. Die moet ook een stukje perceptie hebben van gaat even oplezen: feedback geven moet perceptie hebben van de omgeving en situatie waar feedback in wordt gegeven, hoe behulpzaam de feedback is op dat moment, en ja, of dat de feedback ook daadwerkelijk iets gaat bijdragen in die situatie. Nou ja, uit de enquête komt naar voren dat de wijze van feedback geven als gematigd positief kan worden beschouwd. Dus het is niet heel sterk naar voren van nou, we zijn daar ook heel goed in, wordt feedback in in. Het is met mijn project volgens jou op een juiste en doordachte manier gegeven.

78 *Speaker 2:* Het is had gezegd, het is beperkt wat eraan feedback gegeven worden, feedback die ik ontvangen is op een enkeling na, vind ik toen dacht en juist.

79 *Speaker 1:* En ook met eh, ja, wat je zegt doordacht. Dus.

80 *Speaker 2:* Ja, dat zijn eigenlijk wel zo.

81 *Speaker 1:* En hoe denk je dat het in in de projecten sfeer algemeen is als je je hebt, misschien ook nog andere projecten zoom ik eventjes uit – wil natuurlijk wat andere andere gevallen testen. Dan zit je ook in dat Daar zat ook in.

82 *Speaker 2:* Ja, ja.

83 *Speaker 1:* Hoe gaat het daar met te wijzen van feedback geven.

84 *Speaker 2:* Ja, ik vind dat leuk leuk, project waar je aan tafel goed. Ik denk daar ik. Ik denk dat daar vooral behoefte is, dat er überhaupt feedback wordt gegeven wordt. Er wordt wel een minimale hoeveelheid feedback nu wel eens gegeven, maar ik denk vooral daar behoefte is dat mensen zich uitspreken. Meer elkaar aanspreken. Gebeurt daar eigenlijk gewoon niet.

Weinig feedback -

Samenstelling van

85	Speaker 1: Nee.
86	Speaker 2: En het is wel een beetje cultuur van, ik weet niet. Er wordt onder het onder de tafel advertenties wordt wel eens wat geroepen, meer in de vorm van een grapje, dus ik vind het niet echt veilig, veilige feedback, cultuur, want er wordt wel wat er wordt wel wat mee bedoeld is. Mijn idee, maar het wordt niet benoemd, wordt alleen als grap. Jij hebben over de tafel in geschoten,
87	Speaker 1: En het is een hele andere samenstelling, ja, in het project.
88	Speaker 2: Ja, ja, hebben ze een hele hele andere teams.
89	Speaker 1: Toch wel grappig om dan dat je dan wel twee duidelijke verschillen tussen enerzijds project waar je dan wel je veilig voelt om om dingen te roepen en een ander project niet. En hoe komt dat dan? Hè bij de bij de ander niet? Het is wel interessant.
90	Speaker 2: Ja, ik denk.
91	Speaker 1: Heeft hij heeft dat alleen met de projectmanager te maken die die zijn rol in in het creëren van der veilige omgeving niet niet opneemt? Of wat wat? Wat zou daar de reden van kunnen zijn? Denk je.
92	Speaker 2: Nou, ik denk dat het niet alleen projectmanager die die kan daar wel een faciliterende rol in spelen, maar goed ik die, daar merk je ook. Die is ook aan het zoeken. Dat merk je heel erg en het, want ik denk ook qua type persona – zijn het wat ja ik denk dat type persoon zijn weer de alpha mail die daarin zit samenwerking te noemen, en dat maakt het wel iets moeilijker om. Ik weet. Voor mij is dat moeilijker. Om daar feedback van aan te nemen en schept ook een soort sfeer van hoe dat met elkaar gecommuniceerd, wordt je bek niet altijd positief
93	Speaker 1: Interessant te veel.
94	Speaker 2: Veel handjes ja, ja, want en die ook graag op de voorgrond zijn.
95	Speaker 1: Interessant terwijl ja, ja ik, ik weet niet of dat ik iets mee kan, maar ik vind het wel.
96	Speaker 2: Dat is voor mij in ieder geval, want ik als echt verschil zit. Dus inderdaad, ik kan me goed, dan moet je dus de projectmanager hebben die daar heel erg gericht op op bijstuurt. Zeg maar om wat meer in positie te zetten goed, dan merk je ook dat daar nog gezocht wordt. De positie van de projectmanager zelf aan.
97	Speaker 1: Ja, helemaal niet relevant voor dit interview, maar denk je dat eh, dat je op voorhand beter zou moeten kijken naar een een project, samenstelling naar personen.
98	Speaker 2: Ja, en ik kijk ik blijf, terwijl we natuurlijk een extra, het management ook al een keer gehad. Ik denk dat het goed is om gewoon een aantal projectmanagers op te gaan leiden die echt gewoon niks anders gaan doen dan bijvoorbeeld projecten draaien en misschien inhoudelijk niet weten. Maar wel randvoorwaarden goed kunnen zetten.
99	Speaker 1: Oh grappig interessante materie, toch.
100	Speaker 2: Ja.
101	Speaker 1: Misschien ja leuk, ik vind, ik ga deze nog wel even onthouden. Ik vind dat wel grappig om daar misschien nog eens wat verderop door.
102	Speaker 2: Zoeken.

Wijze van feedback
Brongeloofwaardig


Feedback stimulerend
Intensieve samenwerking
Feedback stimulerend


103	Speaker 1: Ja, dan weer een hele flauwe vraag, die blijft toch een beetje door terugkomen. Wat is volgens jou juiste manier om eh om feedback te geven.
104	Speaker 2: Feedback te geven.
105	Speaker 1: Ja, dan eh het de de manier waarop wij wij moeten dat volgend jaar jou aan voldoen.
106	Speaker 2: Moet ik even mn ervan die pakken? Ja, nou ja sowieso niet aanvullend.
107	Speaker 1: Heel goed.
108	Speaker 2: Wel een stap, één, opbouwend, dus je wil er iemand anders mee laten groeien. Eerlijk. Ik heb belangrijk, dus van uit jezelf naar onder toe is dat je wel duidelijkheid geven wat je wat je dwars zit, en ik vind het belangrijk dat je ook ruimte schept om daarna met elkaar over nog een keer door te praten.
109	Speaker 1: Ja, dat, dat had je in volgens mij helemaal in het begin ook inderdaad al gezegd van wat. Wat vind je dr zelf, nou van en en en proberen dat dialoog te openen.
110	Speaker 2: Ja.
111	Speaker 1: Helder, ik denk dat we dit blokje ook hebben gehad. Dan zijn we inmiddels op de helft, maar de laatste twee positieve en negatieve feedback. Dat heb ik de ervaring dat dat best wel snel gaat. Het volgende blokje is eh het stimuleren voor het voor feedback te vragen. Dus.
112	Speaker 2: Even kijken.
113	Speaker 1: Wat zegt de theorie erover na managers moeten zorgdragen voor een vertrouwde omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd, gemotiveerd en beloond om feedback te vragen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aangeven dat ze vraag feedback zouden willen ontvangen, maar veelal niet zo ver gaan om er daadwerkelijk ook echt om te vragen. En wat wat komt uit de enquête naar dat laatste stukje? Dat komt wel overeen uit de enquête blijkt dat zich over het algemeen goed voelen om feedback te vragen. En de vraag is eigenlijk een beetje verkeerd in. Uit de enquête blijkt dat collega's zich over het algemeen goed voelen om feedback te vragen. Dat is een en heb ervaren dat zelf ook in het project
114	Speaker 2: Extra.
115	Speaker 1:
116	Speaker 2: Ja, of gewoon ik heb, ik voel me daar. Ja, het is een beetje. Ik vind het een beetje een dubbel antwoord geven, want ik voel me wel vrij om feedback te vragen, maar ik doe het niet.
117	Speaker 1: Nee, en dat is dan weer interessant om te weten: waarom doe je dat dan.
118	Speaker 2: Waarom niet? Misschien omdat ik kan ook als feedback krijg goed te gaan – wel een heel andere kant op, maar misschien wel leuk zeker als het erom gaat vragen, dan weet ik niet op dat het altijd relevant wordt. Wat is het dan niet uit zichzelf geven? Denk ik dus dat is één ding bij, dus ik zou het eerder aan mijn leidinggevende bijvoorbeeld vragen dan binnen een projectteam of aan een directe collega vragen dan binnen binnen een projectteam, maar dat je toch wat korter met elkaar zijn ehm. Ja, ik denk ik heel erg. Ik zie dat niet zou, misschien is dat dat wel, maar ik zie niet zo snel dan hoe relevant is voor het project om zelf daarbinnen feedback te vragen.


119	<p><i>Speaker 1:</i> Ik zit even naar een voorbeeldje te zoeken: nou, bijvoorbeeld, in het project is voor mij niet zo heel relevant. Dat was, ben ik een beetje op en aan niet consistent aanwezig is nou bijvoorbeeld best wel lastig project en ik heb het niet gedaan, implementatie is gegaan? Wat wat had ik daar nou beter aan kunnen doen of of of wat zie je wat ik wellicht volgende keer anders had kunnen doen.</p>
120	<p><i>Speaker 2:</i> Op zich.</p>
121	<p><i>Speaker 1:</i> Ik denk ik dat hij daar nog best wel een objectief en en relevant antwoord op kan geven van nou misschien dat je tijdiger moeten communiceren of snelle escaleren, of misschien niet dat ie heel inhoudelijk op het stuk kan beantwoorden. Maar toch, wat wat algemene dingen had kunnen roepen.</p>
122	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, zeker zeg maar procesmatig, dat kan, het is ook al, misschien als ik kijk naar extra, het management voor mij is het in de beginfase zat ook werken, maar op dit moment ook niet niet meer. Maar wat wel leuk is, trek ik wel. Ik snap het past wel bij eigenlijk wel eens leuk vinden kijken wat mensen zeggen dat maar op zich wel leuk om te proberen kijken wat wat wat bos maak.</p>
123	<p><i>Speaker 1:</i> Ja, misschien zijn mensen, misschien breekt het, terwijl juist wel wat open, dat zou kunnen.</p>
124	<p><i>Speaker 2:</i> Ik kijk, ik ben ik leuk.</p>
125	<p><i>Speaker 1:</i> Weet ja, misschien is het ook de perceptie van jezelf die misschien niet klopt. Misschien dat misschien zijn, misschien zijn de haantjes toch ook wel. Vinden ze het juist wel leuk om om om die rol op te nemen, om iets terug te geven in in de zin van feedback of dat of dat ze het ook willen ontvangen? Is de tweede.</p>
126	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, eigenlijk dat er één manier om erachter te komen en dat proberen ik vind en ik vind het ook wel eens, ik weet niet, ik vind het wel bij zeker richting directe collega's en ook als leidinggevende wel belangrijk om feedback daarin te blijven vragen. Dat vind ik ook richting.</p>
127	<p><i>Speaker 1:</i> Het was toch denk ik, maar zonder suggestief te gaan worden. Is dat dan toch weer dat je meer een een intensievere samenwerking hebt en misschien een sterkere, dat je iets meer vertrouwd voelt dan dat je daardoor toch sneller aan die iets iets vraagt met betrekking tot.</p>
128	<p><i>Speaker 2:</i> Ja, je samenwerking is veel meer, dus dat is dus. Er is sowieso al veel meer een vertrouwensband. Inderdaad, en je werkt ook veel mee samen. Dus als ik daar in iets als zij feedback hebben waarin ik kan verbeteren, dan blijkt dat ook voor langere tijd door. En dat wil niet zeggen dat ik het goed begrijp. Ik kijk ook. Ik heb je ook heel veel projecten als je binnen project dat er goede feedback of gewoon feedback krijgen. Ik kan het ook langer doorwerken. Alleen het is voor ik je dat zie je niet zo snel zou zo. Voor je gevoel is dat toch net iets anders.</p>
129	<p><i>Speaker 1:</i> Ik het zo grappig. Ik.</p>
130	<p><i>Speaker 2:</i> Nee, ik weet het stukje.</p>
131	<p><i>Speaker 1:</i> Echt, zo toch om een apart fenomeen, of zo weet je wel. En we zouden echter maar als we op een gegeven moment op het niveau zitten van feedback geven en eigenlijk waar we denk ik ook wel een klein beetje naartoe wilde werken. Nou, dat je gewoon, ook al werk, je twee keer met iemand die voor de rest nooit spreekt, zou het toch zo moeten zijn van joh? Wat vind je in of aan of ik vind eigenlijk dat je dat en dat er misschien beter had kunnen doen en dat dat dat toch een soort natuurlijker een manier wordt.</p>
132	<p><i>Speaker 2:</i> Ja.</p>


Intensieve samenw


Intensieve samenw


133  *Speaker 1:* Toch is het de barrière om het te doen.

134  *Speaker 2:* Ja, ja.


135  *Speaker 1:* Ja.


136  *Speaker 2:* Dat is wel heel erg in je hoofd van wie heeft er ook met receptie denk ik te maken in, want waarom vraag ik het wel aan je directe collega's, maar niet een projectteam. Maar het is inderdaad vertrouwen. En dan denk ik, oké, en ik denk ook. Wat heb ik daaraan, terwijl je denk ik ook is. Inderdaad, als je wat maar één keer spreken of twee keer spreken, kun je iemand al een stukje opbouw waardoor er wat mee te geven.


137  *Speaker 1:* Ja, eh edith zei dat ook l Nou, ik heb jullie allemaal, maar nu voor de eerste keer gezien, maar ik kan iedereen nu al een stukje feedback geven.


138  *Speaker 2:* Ja.


139 *Speaker 1:* En, en misschien juist wel goed, ook om het een keer vanuit een andere te krijgen.


140  *Speaker 2:* Ja.


141  *Speaker 1:* Dus.


142  *Speaker 2:* Ja.


143  *Speaker 1:* Ja, even kijken wat er nog meer.


144  *Speaker 2:* Maar de moeilijkheid, terwijl je hebt.


145  *Speaker 1:* Nee, ga je gang.


146  *Speaker 2:* Dan moet ik het wel hoe dat je het dan ook bed krijgen, in je organisatie natuurlijk proberen geweest met het oefenen ehm. Dan heb je je hebt in ieder geval denk tools, gekregen, andere manieren wat je überhaupt feedback kan geven. Maar nog niet echt. Ik denk nog te weinig zitten. Oké, ook nu vast en geborgen binnen de organisatie ook consistent gedaan gaat worden.


147  *Speaker 1:* Ja, ik, ik voel en proef in de organisatie dat eh dat er toch wel weer een stukje ontstaat van van het hele feedback geven en en en alle goeie effort die dr in is gestoken, dat dat toch wel weer een beetje weg begint te zakken. Bij de mensen zijn, toch denk ik wel weer een klein beetje snel naar de orde van de dag hebben we vervallen volgens mij weer een beetje het oude patroon: patronen.

148  *Speaker 2:* Ja zijn dat: je moet niet feedback geven, ontmoeten, feedback geven, maar dat wil je iets veranderen binnen de organisatie. Dan moet je het soms ook gewoon verplichte moet je een jaar doen om een wijziging in denken en in patroon te kunnen krijgen.

149  *Speaker 1:* Zeker.

150  *Speaker 2:* Soms is verplichting ook goed is, is dat ook nodig om verandering te creëren, en dat is wel één van de dingen die we bij extra het management beter hadden kunnen doen. Daar hadden we gewoon aan. Het eind altijd tien minuten moeten nemen om elkaar feedback te geven. Zeker in dat projectleiders rol had moeten zijn.


151  *Speaker 1:* Gek eigenlijk dat het dan juist precies in dat project niet heel typerend gek eigenlijk.


152  *Speaker 2:* Ja, ja.


	152	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja, ja.
	153	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Zijn we nog eens in de groep kunnen rooien? Hè van nou jongens? Ja, ik denk dat ze meteen anders. Ja, ik denk dat je meteen de Koning Willem van de dag.
	154	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja.
	155	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Wat zou een mooie rol kunnen zijn, toch voor de knuppel in het hoenderhok gooien? Even kijken naar aan en verder uitslag wat uit de enquête kwam. Maar ondanks dat de collega's zich goed voelen om feedback te vragen, lijkt de projectmanager vrij beperkt feedback vraag te stimuleren. En dat is eigenlijk ook wel. We net zagen in de theorie van nou medewerkers hebben wel de vraag. Maar bij ons wordt dus nu geconstateerd in projecten dat projectmanagers eigenlijk na weinig de deur openzet, tot weinig uitnodigend zijn of proberen te motiveren om inderdaad ook die feedback vraag te krijgen. Ja, je dat zelf ook eh in. Het is het management project en misschien ook wat breder en andere projecten.
	156	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Is vooral qua veiligheid wil je dan om.
	157	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Ja, of dat je of dat je merkt dat de projectmanager in deze dus inderdaad echt het vragen van feedback stimuleert.
	158	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Nee, dat merk ik nu. Nee, ja ook weer bij andere projecten. Nee, op.
	159	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Daar zit nog wel een groep.
	160	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Dus daar zit echt wel een groeien.
	161	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Dat was een mooie constatering.
	162	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja.
	163	🗣️	<i>Speaker 1:</i> En en en nou ja, heel lullig vraag. Misschien hebben we ook een keertje aangeraakt. Maar hoe? Hoe denk je dat het komt dat projectmanagers dat nu helemaal niet doen in jouw ogen.
	164	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ik denk heel erg gefocust op de activiteit die gedaan moeten worden. Dat is denk ik en en ook maar die genoemd, maar misschien ook wel met elkaar. Nog niet belangrijk genoeg zien we nog te weinig. Ik weet niet wel best wel zeker binnen een project, te weinig voordeel in in het kader van feedback voorzien.
	165	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Nog geen noodzaak of preventie.
	166	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja, en misschien beter toch ook nog te weinig wat dat kan brengen Akzo ook het verschil wat voor verschillend kan maken.
	167	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Het zou kunnen, ja, misschien is het toch ook.
	168	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Ja, dit is gek als iets wat iedereen best wel enthousiast over is om te doen, of in ieder geval een enkeling en ook wel echt aangeeft van oké. Dus, het kan echt wel wat brengen zo snel wegzakken.
	169	🗣️	<i>Speaker 1:</i> Het zit niet in ons DNA op één of andere manier.
	170	🗣️	<i>Speaker 2:</i> Nee.
	171	🗣️	<i>Speaker 1:</i> En de vraag is dan zit dat is: is dat bij van of is dat gewoon bij de in de mensen algemene zouden kunnen kunnen zijn dat het echt


Feedback stimuli
Feedback stimuli


Projectmanager en projectlid


172  *Speaker 2:* Die rol is dus ook niet heel duidelijk. Nee, ik ben niet, denken je op dit moment twee projecten, daar ben ik.


173  *Speaker 1:* En en als je kijkt naar die projecten, vind je dat je jezelf dan.


174  *Speaker 2:* Ik denk dat het echt in de opstartfase.


175  *Speaker 1:* Kijk.


176  *Speaker 2:* Een beetje een beetje lastig.


177  *Speaker 1:* Ja.


178  *Speaker 2:* Dus dan geef ik nu op dit moment geen geen feedback en ik vind het ook zelf dat ik het best wel mee kan doen. Dus als ik even naar mijn rol als project lid ook ook kijk, en het is ook nog wel wat daar ook. Het is ook wel een stuk mindset, wat ik dus ook al tijdens een vergadering ben ik ook heel erg en ik ook zo iemand heel erg bezig is met het met het doen daar heel erg gefocust en minder op de op de persoon of op waarom iets niet goed is gegaan, dus jij even kijken wat er daarna wil zeggen: iders is je. Daarmee kom je ook al minder snel tot feedback kan omdat je vooral focussen op die op het doen. Dus het is ook nog dat misschien wel het zien van wat je als feedback kan geven. Maar als ik even hebben schröder aan te kijken, moet je ook vaak best wel even over nadenken even tijd voor nemen, omdat te zien wat je wat je iemand trouwens feedback kan geven. Dus waarom ik had maar was, ging dus dat zou ik heb, maar bij een enkeling dat ik gelijk, nee, want op kan schrijven bij het meest maar dr. Wel even nadenken. |


179  *Speaker 1:* Nee, dat dat is, dat is op zich wel, dat is ook wel logisch. Zeker als je iemand feedback geven waar je echt helemaal nooit wat mee hebt gedaan, dan dan wordt het wel wat.


180  *Speaker 2:* Lastiger is ruimte voor meer is wel belangrijk.

181  *Speaker 1:* En eh nou dan misschien nog heel even terug naar je zei: hebben we, waarom doen we dat dan toch niet? En toen refereerde naar nou misschien niet de noodzaak of een urgentie om het te doen eh? Vind je dat zelf wel, dat dat dat het iets bij kan dragen aan het succes in projecten? Het geven van feedback.




182  *Speaker 2:* Ja, ja, heel duidelijk, ik althans ik sinds dan komen ze tijd wel. De mooiste, het mooiste voorbeeld.

















183  *Speaker 1:* Ik, ik wil langzaam, daar denk je dat de projecten zijn die beter of succesvoller hadden kunnen afgesloten worden. Als je inderdaad ja meer met feedback aan de slag was gegaan.

184  *Speaker 2:* Ik als ik als ik dadelijk meer wat ik denk dat daar te weinig is gefocust op een gegeven moment, zeker toen er een beetje in kwam, zijn blijven hangen dat er te weinig feedback is gegeven, zowel denk ik richting het dingen aan haalbaar is. Op een gegeven is dat natuurlijk echt helemaal in een in een probleem ehm. Maar kort, en uiteindelijk is helemaal aan het eind, is gezegd van oké, ik ga niet gezamenlijk met een heel team naar is naar kijken. Doe maar ja waar ik niet gelijk gedaan: bla, bla bla bla, ja, want dat hele goede feedback kunnen zijn die al veel eerder had kunnen komen. En als ik even kijken van mijn deel als projectmanager daar ook ik waren op een gegeven moment, liepen nou ja nietenderend, terwijl schande sprong dr uit het project, wat heel lang blijft lopen. En dan hadden mensen best wel gecorrigeerd mogen worden als niet gewoon niet leveren. Wat er afgesproken is, elke continu achterelkaar, ja, wat daar daar al een betere gesprekken gevoerd moeten worden. En dat had zeker in de ja, ook in ontwikkeling en hoop beschermd.

185  *Speaker 1:* Je toen in de mentaliteit van nou, je hebt niet geleverd. Maar wanneer ga je het wel doen? En het zou steeds wat verderop verplaatsen.




















Brongeloofwaardig		verplaatsen.
	186	<i>Speaker 2:</i> Ja, te ver, ja, en dat is ook wel lering van mij, denk ik. Ik kijk, ik denk of een leerling voor van moet zijn dat ik is zo groot project gaat draaien. Dan moet je iemand hebben die wat meer ik denk. Je moet project inhoudelijk goed mee kunnen praten over wat er wat er gebeurt, maar dat dat heel erg bij jou verschil denken als je buiten de vergaderingen om als daar tijd voor had gemaakt, ook nog eens even rustig kijken hoe het gaat kunnen reflecteren. In plaats van een ook heel erg bezig zijn met een nog een machine, levering nog 'ns stijl. Daar en daar had je denk ik veel sneller kunnen schakelen als je daarbuiten om tijd voor gemaakt.
	187	<i>Speaker 1:</i> Ja.
	188	<i>Speaker 2:</i> Dus ik heb me wel daarin vergist in hoeveel tijd je eigenlijk moet nemen als projectmanager. Dat is niet alleen je vergaderingen te leiden en zorgen dat alles alles loopt en bedrijven gaat in ieder geval, maar dat is ook reflecteren voor jezelf kijken, wat er wel goed gaat. Nog eens een keer bij iemand langs lopen nog eens een keer bij iemand langs lopen.
	189	<i>Speaker 1:</i> Even de de zachte kant van van projectmanagement.
	190	<i>Speaker 2:</i> Ja, ja.
	191	<i>Speaker 1:</i> Nou mooi wel mooi dat je zo.
	192	<i>Speaker 2:</i> Ja, ja, ja, het is niet, het is mooie projecten. Er is wel heel veel uit te leren dat zeker.
	193	<i>Speaker 1:</i> Afsluiten ja, volgens mij.
	194	<i>Speaker 2:</i> Ik denk, daar was ook misschien nog wel. Ja, sorry, ik zit helemaal in het begin was er ook denk ik, richting directie ook totaal geen cultuur van feedback geven. Ik weet niet hoe dat het nu zou gaan hoor, maar ik denk dat pasta bijvoorbeeld wel een beetje op opgebrand is. Omdat er eigenlijk de werden vragen werden dingen gevraagd. Ja, het is gewoon niet te realiseren, waren.
	195	<i>Speaker 1:</i> Ja.
	196	<i>Speaker 2:</i> En die aan het eind ook heel veel vertraging hebben gezorgd en als daar op dat moment al feedback kan op had gegeven, kunnen worden die ruimte was geweest dan denken. Aan het begin project had je al een hele grote. Ik ben molensteen die hele tijd hebt bezeilen. Wel, uit kunnen halen.
	197	<i>Speaker 1:</i> Ja.
	198	<i>Speaker 2:</i> En ik denk die bereidheid zeg maar om daar ook voor open te staan. Die was dat toen nog niet. Die merk nu wel iets meer. Dan moet ik zeggen of ik nog wel lastig om dat scheelt best wel per afdeling. Naar mijn idee hoor, maar ik denk dat we daar als daar veel als daar beter was, wat er echt wel zeker aan het begin ook al heel veel maar ja positief, want bij kunnen brengen. Misschien is dat er wel leuk om misschien ook bij stap van het project wat meer erin te schieten, zeker bij een grotere projecten.
	199	<i>Speaker 1:</i> Even iets iets: sneller, een challenger, even kijken van: hoe loopt het nu en en zijn we nu? Gaat het wel op de juiste manier? Ja, ja, want want als je als je dan kijkt, inderdaad je zegt vanuit de directie was eh, was er weinig feedback op mogelijk of in ieder geval Bas je gewoon de missie mee en die moest gaan we gaan doen.
	200	<i>Speaker 2:</i> Ja.
	201	<i>Speaker 1:</i> Daar is het relevant of weet ik niet, staat de directie open voor feedback, zowel geven als als krijgen denk je.
	202	<i>Speaker 2:</i> Ik denk dat het nu op dit moment dat ze niet naar het ik weet, niet meer naar eigenlijk meer managementteam. Dat is een andere

- 203  *Speaker 1:* Ik heb je het team.
- 204  *Speaker 2:* Is dat je team? Dank je wel. Ik, ik ervaar daar wel een heel groot verschil in tussen tussenpersonen. Ja.
- 205  *Speaker 1:* Oké.
- 206  *Speaker 2:* Dat ik denk dat ik het ja een aantal zou. Ik zou ook feedback geven, maar ook echt totaal niet. Nee.
- 207  *Speaker 1:* En dat heeft weer een stukje veiligheid, ET cetera, te maken. Waarschijnlijk of dat je denkt dat het toch.
- 208  *Speaker 2:* Ja, en ook wel eens wat gezegd dat gewoon, ik weet niet dat het eigenlijk gewoon heel laconiek mee omgegaan. Ben dat inderdaad dus hoe dat iemand het ontvang tot uit zeker op dat niveau.
- 209  *Speaker 1:* Oké, volgens mij hebben we het feedback stimuleren wel redelijk gehad naar de laatste drie blokjes. Een stukje beschikbaarheid eigenlijk. Dat noemen we bron, beschikbaarheid. Dat refereert eigenlijk naar een stukje contactmomenten. Dus: hoe toegankelijk is iemand of hoe snel is hij te bereiken? Stel Evert is zes weken achterelkaar weg op reis, project loopt door, maar ik kan hem niet bereiken om eh om toch even feedback te vragen. Ja, dan is er iemand natuurlijk niet makkelijke te bereiken. Bestaat uit contactmomenten en toegankelijkheid bron. Beschikbaarheid refereert naar het aantal contactmomenten dat een medewerker projectmedewerker heeft met zijn of haar manager of collega's waarin het feedback wordt gegeven en toegankelijkheid zegt. Iets over de mate waarin of hoe makkelijk de feedback kan worden opgehaald bij de manager of de medewerker. Even naar de enquête uitslag beschikbaar zijn voor feedback is een belangrijk onderdeel van de feedback omgeving. Uit de enquête blijkt dat projectmanagers over het algemeen redelijk beschikbaar zijn voor het geven van feedback. Nou, ja, dan even kijken naar extra het management. Hoe ervaar je daar de beschikbaarheid.
- 210  *Speaker 2:* Ja, op zich, zie ik regelmatig bij iedereen wel zich goed. Het is wel even met . Natuurlijk probeer digitaal maar goed op zich. Ook prima manier.
- 211  *Speaker 1:* En als je kijkt wat hebben we bombarderen, : even als projectmanager. Wat wat? Wat vind je van zijn beschikbaarheid of toegankelijkheid.
- 212  *Speaker 2:* Ja, ik heb altijd het idee dat bij er voor mij in ieder geval, ik vind ' altijd heel toegankelijk. Ja, dat klopt wat wat zou langs op ook vraag te stellen.
- 213  *Speaker 1:* En als je kijkt naar
- 214  *Speaker 2:* Dat vind ik veel minder toegankelijk. Ja.
- 215  *Speaker 1:* En en en en wat? Wat maakt het verschil? Ja, de persoon? Dat snap ik maar.
- 216  *Speaker 2:* En ook niet vragen om het echt al vaak gezegd: joh als er iets is binnen als feedback gegeven – en dat is vanuit daar heb ik dat nooit nog iemand met iemand gewoon vanuit het project.
- 217  *Speaker 1:* Allemaal vrij gesloten.
- 218  *Speaker 2:* Een persoonlijk het in ieder geval niet actief stimuleren.
- 219  *Speaker 1:* Helder uit enquêtes komt naar voren dat project leden een eh, een hogere beschikbaarheid hebben dan een projectmanager. Ja, wat denk je dat? Dat komt om feedback te vragen.

- Wat denk je dat dat komt om feedback te vragen.
- 220  *Speaker 2:* Is het.
- 221  *Speaker 1:* Ja.
- 222  *Speaker 2:* Je projectmanagers die zichzelf nul, dat denk ik. Ja ik ik. Als ik voor mezelf beantwoord ervaren dat niet zo. Ik zie de meest projectmanagers gewoon als vrij beschikbaar. In ieder geval ja, dan zou ik 'm voor iemand anders in moeten vullen.
- 223  *Speaker 1:* Ja nou om een tipje van de sluier eh. Misschien kun je daarin vinden of niet, dat weet ik niet. Maar zei nou projectmanagers die zij toch vaak, maar dat is dan naar eigen invulling, maar die lijken vaak toch heel druk te zijn en of of omdat ze zo druk lijken, worden ze ook vaker maar ontzien. Eh dus. Misschien zijn ze juist wel heel goed beschikbaar. Maar eh durven mensen er toch niet heen te gaan om hè, om ze dan toch maar lastig te vallen met hun feedback. Vraag om het zo.
- 224  *Speaker 2:* Ja, ja, ja, misschien wel zn meer feedback vragen, dat zou ik die mensen.
- 225  *Speaker 1:* Dat zijn, zeg maar.
- 226  *Speaker 2:* Ja, goed ja, ja, ja, dat kan wel druk, dat trekt lijken, ik weet niet, ik heb bijna d. Zijn een aantal mensen weken hier intern organisaties denkt nou dr. Die hebben wat ruimte ook, maar ik heb wel het gevoel dat bij de meeste mensen altijd redelijk vol vol zitten. Ja, ja, dat is voor mij niet echt een drempel om feedback te vragen.
- 227  *Speaker 1:* Heel goed ja, hoe zorg je ervoor dat iemand beschikbaar is voor het geven van feedback beetje flauwe vraag en wat vond je van je eigen beschikbaarheid? Om eventueel feedback te kunnen geven, denk je dat je toegankelijk bent of beschikbaar.
- 228  *Speaker 2:* Ja, ik vind jij, ik denk altijd zelf dat ik best dat ik toegankelijk voor ben. Zelf start, maar ook wel eens van mensen gehad dat het ook wat minder is, had ik soms zelf stelt.
- 229  *Speaker 1:* Nou ja.
- 230  *Speaker 2:* De ehm dus dat is één en dat richten zich met name op ook enerzijds op op drukte inderdaad en daarmee ook een stukje een beetje stress uitstralen, maar bijvoorbeeld dat mensen het daarom laten liggen te druk, of die zit al hoog en stress. Zo.
- 231  *Speaker 1:* Interessant.
- 232  *Speaker 2:* En daarom laat laten liggen qua beschikbaarheid zelf. Ja, ik denk qua tijd en ruimte is, dat is dat voldoende voor het enige wat ik al eerder noemde. Ik denk dat op die dinsdag. Je hebt eigenlijk onvoldoende tijd op dit moment, omdat het zo snel achterelkaar opvolgen om daar nog even op te reflecteren. Het is allemaal bespreken en dan ga je te reflecteren of überhaupt feedback te voorzien. Of binnen vergadering is het vaak ook al te weinig tijd om dat doen.
- 233  *Speaker 1:* Oké, ja, helder, ja, en misschien wel erg klein vraagje hoe? Hoe denk je dat? Hoe? Hoe denk je dat mensen zichzelf beter beschikbaar of toegankelijker kunnen maken.
- 234  *Speaker 2:* Duidelijk benoemen dus wel, dat helpt mij wel om mensen, ook feedback heb gezien joh als je feedback. Ik sta open voor komt langs dat dat qua toegankelijkheid en er eventueel toch zeker in de eerste periode gewoon ruimte van maken je echt in een bespreking ruim 15 minuten in.
- 235  *Speaker 1:* Helder en dan gaan we eigenlijk naar de laatste twee: dat is een beetje een zit in elkaar verweven, is een stukje positief en een stukje negatieve feedback. Nou ja, dat is eigenlijk heel simpel positieve feedback. Dat bestaat eigenlijk uit complimenten van managers en medewerkers, die eh die in de ogen van de managers die het ontwaart ook terecht zijn. Eh en negatieve feedback bestaat uit kritiek of in

		corrigerende toon richting medewerkers, maar die dat dan ook wel zelf als terecht ervaren en uit de enquête komt naar voren dat er eigenlijk maar een hele minimale hoeveelheid positieve feedback wordt gegeven door projectmanagers. Ja, hoe denk je dat? Dat komt.
Positieve feedback	236	<i>Speaker 2:</i> Nee, ik denk dat je als mens vaak het snelst irriteert en alles dat negatief is en daardoor ook daar de boventoon daarop leg. En dat positieve dingen benoemen, betekent dat je daar bewust moet worden en ze moeten kennen en dan ook nog moeten vertellen. Dus dat grijze denk ik, een extra stap of misschien ook niet. Natuurlijk is dat denk ik bij veel mensen, dus daar moet je ruimte voor maken bij zijn.
Negatieve feedback	237	<i>Speaker 1:</i> Herken je me bij jezelf.
Positieve feedback	238	<i>Speaker 2:</i> Ja, natuurlijk je ziet dat als eerste ik, ik zie altijd dingen niet negatief. Ik makkelijker op feedback te verzinnen om feedback van op te geven dan ook positieve dingen daar positief leuker is om te doen.
	239	<i>Speaker 1:</i> Ja, dat.
	240	<i>Speaker 2:</i> Maar goed dat de meeste dingen waar ik feedback op op een gegeven zijn, vaak dingen waar ik mij niet ja.
	241	<i>Speaker 1:</i> Maar waar het er ook een drempel in zat.
	242	<i>Speaker 2:</i> Ja, waar ook een drempel, en dat is bij positief en minder, want ik ga lekker.
	243	<i>Speaker 1:</i> Ja, en toch lijkt het niet te doen, hè.
	244	<i>Speaker 2:</i> Iets makkelijks ja, nou, daarom zei je moet er echt, ik moet er dan heel bewust van zijn, ik denk zeker na die eerste periode rond Wel, terwijl wat we hebben we er regelmatig gedaan, maar ook dat zakt mee weg. Dat is echt bewust worden om gelijk. We noemen.
	245	<i>Speaker 1:</i> Ja.
	246	<i>Speaker 2:</i> Wat ook daarin is ook echt denk ik, vind dat het is ook wel echt een cultuur om dat op een gegeven moment ben je cadeau je binnen We hebben het echt wat mee gedaan. En dan omdat iemand anders het uitdrukt. elkaar ook weer uit of leuk is het goed begrijp dan we even boos door, is het ook heel erg te maken met een cultuur van elkaar. Als ik een aantal mensen zijn die feedback geven, en dan nemen ze zelf met zn.
	247	<i>Speaker 1:</i> Ja, en dan hebben we het over een stukje bedrijfscultuur, of misschien cultuur, op afdeling niveau denk je dat het ook zelfs nog in in verschil hebben. We hebben natuurlijk verschillende een plens in. In verschillende landen denk je dat de cultuur daar nog in verschilt, dat bepaalde landen meer positieve feedback geeft in in projecten dan eh dan dat wij in Nederland doen. Wij als stoïcijnse, nuchtere hollanders.
Positieve feedback	248	<i>Speaker 2:</i> Ja, ik denk positief, zeker weet dat ik denk dat Nederland zijn over het algemeen natuurlijk wel vrij eerlijk en recht voor zn. Je geef op zich wel redelijk van. Dat kan dat helpt. Denk ik, kan helpen met feedback geven. Maar niet de positieve punten denk ik. Daar andere landen beter zijn dan.
	249	<i>Speaker 1:</i> Het is wel grappig dat je zegt, want dit is precies ook zowel je dat als zei: het van zeker binnen van is het echt een cultuur van eh. Nou, prima je op je werk gedaan. Wat wil je wil? Complimentje, eh en negatieve feedback heeft inderdaad wel de boventoon. Eh.
	250	<i>Speaker 2:</i> Maar.
	251	<i>Speaker 1:</i> Ja vond je dat in het traject veel positieve feedback werd gegeven. Nou ja, veel werd. Er werd er positieve feedback gegeven
	252	<i>Speaker 2:</i> Ja, maar dan met name dus daar ben ik dan wel als je zegt het als projectmanager die jij hebt dat met name gedaan.

Positieve feedback	253	Speaker 1: Ja onderling, de project lenen.
	254	Speaker 2: Onderling projectleider heb ik wel negatieve feedback gehad, maar ik zit even te trekken niet dat het is blijven hangen te houden. Oké, hij bijna niet.
	255	Speaker 1: Het staat niet op je netvlies dat het dat je overladen met complimenten.
	256	Speaker 2: Ja.
	257	Speaker 1: Oké, want nou wel interessant was, is projectmanagers lijken over het algemeen meer positieve feedback te geven dan projectleider. Nou, dat lijkt dan inderdaad ook wel op te gaan in in het management. Nou, hoe ervaren je dat? Dat heb je net gezegd en waarom denk je? Dat dat zo is? Is nog wel een goeie.
	258	Speaker 2: Ja, dus dat ervaring in dit project. Ik denk dat de projectmanager daar zelf echt wel op gefocust is om te zien wat goed gaat en dat ook te benoemen. En dus het is heel erg persoons afhankelijk. Ik zit, het is een project. Ik zie daar nog bij de projectmanagers die dr. Ook focus zijn, of in ieder geval in dit geval projectmanager, maar of leidinggevende dr op gefocust zijn die je heel veel doen, regelmatig doen. En dan ga je dat er weinig meerwaarde zien. Of het geen idee zit eigenlijk niet doen.
	259	Speaker 1: En die hebben we wellicht nog wat ondersteuning nodig. Wat tools in het geven van feedback.
	260	Speaker 2: Ja, ja, ja, of om de meerwaarde van het positieve feedback in te zien.
	261	Speaker 1: Ja, ik, ik had het met gisteren en ja het, het geeft je het is, het is best wel bizar. Soms, als je ziet eh heb je een heel groot project gedaan. En nou misschien niet. Het proces is niet heel goed verloopt, maar het eindresultaat is toch heel positief geweest en dan heb je anderhalf jaar aan gewerkt. En er is niemand die dan nog even een complimentje geeft of – en dat denk ik, ja, dat dat steekt dan toch wel op één of andere manier weet je wel, terwijl dan persoonlijke. Een paar weken geleden kreeg in één keer een mailtje van hé ook eh. Ik had wat folders overgezet met en uit niks stuurde die gaven aan en ook op de iPad. Werkt het echt fantastisch dit en dat en ja, ik was helemaal verrast en ik krijg je ook echt wel weer een een nou, dat is hartstikke leuk dat je dat dat je dat krijgt. Dus wat doen dat denk ik toch vrij weinig ritme in de organisatie.
	262	Speaker 2: Ja dat. Het is ook heel persoonlijk die wij ook een keertje bij zonnepanelen. Gewoon leuk. Het is gewoon leuk om wij wij iets heel kleins en positief. Sta je waardoor te sturen? Ja.
	263	Speaker 1: Zeker na de laatste blokje – en daar kunnen we denk ik vrij snel doorheen. Je had ook een afspraak om half 11 of niet of.
	264	Speaker 2: Ja.
	265	Speaker 1: Want dan gaan we dan wel redden, projectmanager lijken gemiddeld genomen. Iets meer projectmanager lijken gemiddeld genomen meer negatieve feedback te geven en een positieve. Nou, ja, ik denk dat we die volgens mij al wel redelijk hebben, de handelt. Ja, waarom denk je dat? Het is dat ze meer negatieve dan positieve feedback geven.
	266	Speaker 2: Ja, net als net gezegd dat ik denk dat met iets negatief proef je denk ik, weinig voor te doen.
	267	Speaker 1: Ja.
	268	Speaker 2: En positief, vooral dat dan moet je je mindset, denk ik goed zetten. Echt tablet letten.
	269	Speaker 1: Ja, ik heb nog twee vragen staan, maar die hebben we eigenlijk al behandeld uitgebreid. Ja, dat was uiteindelijk het einde. Ik vond het toch ook wel weer een verrassend. Leuk gesprek moet ik zeggen.

- 269  *Speaker 1:* Ja, ik heb nog twee vragen staan, maar die hebben we eigenlijk al behandeld uitgebreid. Ja, dat was uiteindelijk het einde. Ik vond het toch ook wel weer een verrassend. Leuk gesprek moet ik zeggen.
- 270  *Speaker 2:* Ja.
- 271  *Speaker 1:* Eigenlijk met alle twee, de voorgangers met  ook wel leuk toch wel weer leuke interessante dingen die we die je zelf weer even aan het denken zetten, van ja zien. We doen het niet. Hoe komt het nou en.
- 272  *Speaker 2:* Is de grote lijnen beetje gelijk zn.
- 273  *Speaker 1:* Ik denk ik denk het wel. Ik denk dat de meeste mensen wel een stukje cultuur hebben aangekaart, veiligheid, ook het het een stuk vertrouwen. Intensieve samenwerking heb ik meerdere keren gehoord dat je toch inderdaad met mensen waar je dag dagelijks mee werkte, sneller feedback geeft dan eh dan dan dat je dat in een project doet waar je eigenlijk niet zoveel met mensen samenwerkt dan dat je met andere mensen doet. Ja, en dat is natuurlijk best wel interessant. Wat zeker in projecten is het natuurlijk wel key, ook om om iedereen, ongeacht of dat je de of niet meewerkte, een goede feedback te geven. En de algehele tendens is wel dat feedback gewoon dat is geven en het ontvangen in ieder geval te geven. Nog niet nog niet echt embedded zit in de in de organisatie, ja, dat zeker niet in in projecten mondjesmaat zeker consistentie ontbreekt, eh het. Het wordt wel gedaan, maar dan wel is waar achteraf helemaal aan het einde van de closing van eh van het project.
- 274  *Speaker 2:* Ja.
- 275  *Speaker 1:* Tijdgenoot ook wel gegeven mensen ook weer aan, het is zo druk en hebben we eigenlijk geen geen tijd voor, terwijl dit juist een doel is om je projecten wellicht heel veel efficiënter te laten verlopen. Nee, er zijn best wel wat overeenkomstige raakvlakken.
- 276  *Speaker 2:* Ja, en misschien ook wel een stukje aangeven dat mensen er heel druk hebben, is misschien ook nog wel punt. Wat erbij het soms ook nogal lastig vinden. Denk ik, rijden vol zitten.
- 277  *Speaker 1:* Nou ja, dat is wel een ding natuurlijk, iedereen blijft maar, en daar zijn we ook wel in getraind, natuurlijk met  van ook gewoon nee durven zeggen. Ja, het was een hoop stof, ik gaat, ik ga het uitwerken, ik krijg je sowieso, toesturen het hele transcript en dan moet je maar kijken of dat de gekke dingen in staan.
- 278  *Speaker 2:* Maar ik ga is feedback vragen bij  ij het management blijft wel leuk om je rekening mee bezig zijn.
- 279  *Speaker 1:* Ja, je gaat het toch weer snel naar de orde van dag met zn. Allen lijkt me weer in een klein beetje in verval te komen, maar juist om het nu weer even te trekken. Ik denk dat mensen ook wel weer eventjes denken van oh ja, inderdaad ja.
- 280  *Speaker 2:* Is.
- 281 *Speaker 1:* Mmm hartstikke bedankt.
- 282  *Speaker 2:* Leuk.
- 283 *Speaker 1:* Hij heeft me echt geholpen en zoals kijken of dat ik nog een speciaal voor je kan ritzen.
- 284  *Speaker 2:* Duidelijk helemaal.
- 285  *Speaker 1:* Leuk.
- 286  *Speaker 2:* Is.